



**ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO**  
**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**  
**CARRERA: INGENIERÍA DE EMPRESAS**

**TRABAJO DE TITULACIÓN**

**Previo a la obtención del título de:**

**INGENIERA DE EMPRESAS**

**TEMA:**

**“DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS CAJAS DE AHORRO CONVENIO ESPOCH-UCABANPE, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2015”**

**AUTORA:**

**SANDRA PATRICIA REYES NASTACUAS**

**RIOBAMBA - ECUADOR**

**2016**

## **CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL**

Certificamos que, el presente trabajo de Titulación ha sido desarrollado por la Srta. Sandra Patricia Reyes Nastacuas, quien ha cumplido con las normas de investigación científica y una vez analizado su contenido, se autoriza su presentación.

.....  
Ing. Rosa Yolanda Ponce Armijos

**DIRECTORA**

.....  
Ing. Edison Vinicio Calderón Morán

**MIEMBRO**

## **DECLARACIÓN DE AUTENTICIDAD**

Yo, Sandra Patricia Reyes Nastacuas declaro que el presente trabajo de titulación es de mi autoría y que los resultados del mismo son auténticos y originales. Los textos constantes en el documento que provienen de otra fuente, están debidamente citados y referenciados.

Como autor, asumo la responsabilidad legal y académica de los contenidos de este trabajo de titulación.

Riobamba, 29 Julio del 2016

Sandra Patricia Reyes Nastacuas  
CI. 1003434352

## **DEDICATORIA**

Con todo el amor:

Para mi hijo Henry David Luzón Reyes.

Grande es siempre el amor maternal, pero toca en lo sublime cuando se mezcla con la admiración por el hijo amado. **Ángel Ganivet**

## **AGRADECIMIENTO**

Expreso mi profundo y sincero agradecimiento a Dios y mis padres por ser el pilar fundamental por su apoyo incondicional para lograr este momento significativo en mi vida.

## ÍNDICE GENERAL

Portada .....	1
Certificación del Tribunal .....	ii
Declaración de Autenticidad.....	iii
Dedicatoria.....	iv
Agradecimiento.....	v
Índice General.....	vi
Índice de Tablas .....	ix
Índice de Gráficos .....	x
Resumen Ejecutivo .....	xi
Abstract.....	xii
Introducción .....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA.....	2
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	2
1.1.1 Formulación del Problema.....	3
1.1.2 Delimitación del Problema .....	3
1.2 JUSTIFICACIÓN .....	3
1.3 OBJETIVOS.....	5
1.3.1 Objetivo General.....	5
1.3.2 Objetivos Específicos .....	5
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	6
2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS .....	6
2.1.1 Antecedentes Históricos, Provincia de Chimborazo, Cantón Guamote .....	6
2.1.2 Antecedentes de la Economía Popular y Solidaria .....	8
2.1.3. Antecedentes del Proyecto ESPOCH-UCABANPE .....	16
2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA .....	18
2.2.1 Modelos administrativos.....	18
2.2.2 Gestión.....	30
2.2.3 Evaluación. ....	31
2.2.4 Efectividad.....	31
2.2.5 Eficiencia. ....	31
2.2.6 Economía. ....	32

2.2.7	Contenido y alcances de la Economía Popular .....	32
2.2.8	Generalidades de la responsabilidad social .....	39
2.2.9	Marco Legal .....	43
2.3	IDEA A DEFENDER.....	49
2.4	VARIABLES.....	49
2.4.1	Variable Independiente .....	49
2.4.2	Variable Dependiente .....	49
CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO.....		50
3.1	MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN.....	50
3.2	TIPOS DE INVESTIGACIÓN.....	50
3.3	POBLACIÓN Y MUESTRA .....	51
3.4	MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS .....	51
3.4.1	Métodos .....	51
3.4.2.	Técnicas .....	52
3.4.3	Instrumentos .....	53
3.5	RESULTADOS .....	54
CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO.....		73
4.1	TITULO.....	73
4.2	DESARROLLO DE LA PROPUESTA .....	73
4.2.1	Antecedentes de la Unión de cajas solidarias y bancos comunales de las nacionalidades y pueblos del Ecuador – UCABANPE .....	73
4.3	CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LAS CAJAS DE AHORRO. ....	79
4.3.1	Generalidades .....	79
4.3.2	Alcance .....	80
4.3.3	Objetivos del Modelo de Evaluación Empresarial .....	80
4.3.4	Políticas.....	81
4.3.5	Modelo de Evaluación de la Gestión Empresarial.....	82
4.3.6	Análisis Financiero del Balance General de las cajas de ahorro “Nueva Vida” y “El Progreso” .....	88
4.3.7	Análisis Financiero del Estado de Ganancias y pérdidas de las cajas de ahorro “Nueva Vida” y “El Progreso” .....	92
4.3.8	Análisis de Razones Financieras de las cajas de ahorro “Nueva Vida” y “El Progreso” .....	95

4.3.9	Análisis de Razones Financieras de las cajas de ahorro “El Progreso” .....	97
4.3.10	Cuadro Resumen del Análisis Financiero.....	99
4.4	PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN .....	102
4.4.1	Presupuestos tomando como base el Balance General .....	102
4.4.2	Presupuestos del Estado de Pérdidas y Ganancias .....	104
4.4.3	Conclusiones del Presupuesto.....	105
4.5.	DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICA .....	106
4.5.1	Políticas.....	106
4.5.2	Principios Corporativos .....	107
4.5.3	Valores .....	107
4.5.4	Misión y Visión de las cajas de ahorro .....	108
4.5.5	Metas Propuestas para la organización.....	109
4.5.6	Organigrama Estructural.....	109
4.5.7	Manual de Funciones del organigrama.....	112
4.6.	PLAN DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL .....	120
	CONCLUSIONES .....	124
	RECOMENDACIONES.....	125
	BIBLIOGRAFÍA .....	126
	ANEXOS .....	127



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Diferencias entre la economía Convencional y la Economía Solidaria.....	39
Tabla 2: Género .....	54
Tabla 3: Participación en la caja de ahorro.....	55
Tabla 4: Tiempo de pertenecer a la caja de ahorro .....	57
Tabla 5: Tiempo de operación de la caja de ahorro .....	58
Tabla 6: Alcance de la Caja de Ahorro.....	59
Tabla 7: Destino del crédito.....	60
Tabla 8: Número de integrantes de la caja de ahorro .....	61
Tabla 9: Aportación de los integrantes de la caja de ahorro .....	62
Tabla 10: Ayuda personal sobre la creación de las cajas de ahorro .....	63
Tabla 11: Proyecciones personales sobre caja de ahorro.....	64
Tabla 12: Apoyo del Estado a la Caja de Ahorro .....	66
Tabla 13: Utilidad de los excedentes .....	67
Tabla 14: Reinversión.....	68
Tabla 15: Rendición de cuentas .....	69
Tabla 16: Necesidades de Capacitación.....	70
Tabla 17: Utilización de herramientas de gestión.....	71
Tabla 18: Lista de cajas de ahorro que están ubicadas en el canto Guamote .....	77
Tabla 19: Evaluación de las cajas de ahorro .....	82
Tabla 20: Resultados de la Evaluación. ....	82
Tabla 21: Evaluación de las cajas de ahorro .....	85
Tabla 22: Descripción del Puesto Asamblea General.....	112
Tabla 23: Descripción del Puesto Presidente.....	113
Tabla 24: Descripción del Puesto del Gerente.....	114
Tabla 25: Descripción del Puesto Secretaria .....	115
Tabla 26: Descripción del Puesto Comisión de crédito.....	116
Tabla 27: Descripción del Puesto Comisión de Vigilancia .....	117
Tabla 28: Descripción del Puesto Contador .....	118
Tabla 29: Descripción del Puesto Cajera. ....	119

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Cantones de Chimborazo.....	7
Gráfico 2: La Unidad Doméstica .....	33
Gráfico 3: La EP en la Economía Mixta.....	36
Gráfico 4: La Economía Solidaria en la Economía Mixta.....	37
Gráfico 5: Principios de la Responsabilidad Social.....	40
Gráfico 6: Género .....	54
Gráfico 7: Participación en la Caja de ahorro .....	55
Gráfico 8: Tiempo de pertenecer a la Caja de Ahorro .....	57
Gráfico 9: Tiempo de operación de la caja de ahorro .....	58
Gráfico 10: Alcance de la Caja de Ahorro.....	59
Gráfico 11: Destino del Crédito .....	60
Gráfico 12: Número de integrantes de la caja de ahorro .....	61
Gráfico 13: Aportación de los integrantes de la caja de ahorro .....	62
Gráfico 14: Ayuda personal sobre la creación de las cajas de ahorro .....	63
Gráfico 15: Proyecciones personales sobre caja de ahorro.....	64
Gráfico 16: Apoyo del Estado a la caja de ahorro .....	66
Gráfico 17: Utilidad de los excedentes .....	67
Gráfico 18: Reinversión.....	68
Gráfico 19: Rendición de cuentas .....	69
Gráfico 20: Necesidades de Capacitación .....	70
Gráfico 21: Utilización de herramientas de gestión.....	72
Gráfico 22: Resultados de la Evaluación .....	83
Gráfico 23: Organigrama Estructural .....	110
Gráfico 24: Organigrama estructural propuesto .....	111

## **RESUMEN EJECUTIVO**

La presente investigación se realizó en las Cajas de Ahorro en el Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, siendo el objetivo realizar un modelo de evaluación en la gestión empresarial, para mejorar la eficiencia, efectividad y economía de cada una de las organizaciones que en su totalidad están identificadas dieciséis cajas de ahorro en este sector. La economía popular y solidaria en la actualidad está en vigencia como una alternativa factible de desarrollo comunitario y surgimiento de los pueblos y Nacionalidades del Ecuador, por medio de emprendimientos y créditos para el desarrollo en la agricultura, ganadería y turismo comunitarios entre otros, es así que toma cada vez más fuerza e interés en el Estado Ecuatoriano el mismo que reconoce y fortalece su crecimiento mediante La Constitución Ecuatoriana del 2008, Según: Art.283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmaterial es que posibiliten el buen vivir. Mediante la investigación de campo realizada se obtiene como resultados principal que la conformación de las cajas de ahorro y su relación en torno a la estructura de gobierno, dan muestras de una total esencia solidaria y al realizar la evaluación a la gestión, se podrá conocer las necesidades del ámbito empresarial, para lo cual se aportara con un modelo que permita alcanzar logros en la eficiencia, efectividad y economía de las cajas ahorro.

**Palabras Claves:** ECONOMÍA POPULAR Y SOLIDARIA, CAJAS DE AHORRO, DESARROLLO COMUNITARIO.

ING. ROSA YOLANDA PONCE ARMIJOS  
**DIRECTORA DEL TRABAJO DE TITULACIÓN**

## **ABSTRACT**

The current research work was performed at the Savings Bank in Guamate canton, Chimborazo province, whose aim is to develop an assessment model in the entrepreneurial management, in order to improve efficiency, effectiveness and economy of each organization which conform sixteen savings banks in the zone. Social and solidary economy are currently running as a feasible alternative for the community development and the progress of the progress of the People and Nationalities from Ecuador, by means of entrepreneurship and loans for the development of community agriculture, livestock and tourism among others, then, it is turning stronger and more interesting for the Ecuadorian state every time which recognizes and strengthen its growth supported on the Ecuadorian Constitution of 2008, According to: Art.283.- The economic system is social and solidary; it recognizes the human being as an individual and a total, aims a dynamic and equilibrated relationship among society, State and market, in harmony with nature; and targets to guarantee the production and reproduction of material and immaterial conditions which allow the wellbeing. By means of the field research performed, it was obtained as a main result that the creation of the savings banks and its relationship around the government structure, show a total solidary essence and when performing the managerial assessment, the enterprise needs will be known, hence a model that allow achieving goals in efficiency, effectiveness and economy to the savings banks will be provided.

**Key words:** SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY, SAVINGS BANKS, COMMUNITY DEVELOPMENT.

## INTRODUCCIÓN

Las cajas de ahorro nacen como alternativa de desarrollo local sugiriendo en Ecuador nuevas formas y alternativas para el acceso al crédito dirigidas a las comunidades marginadas. Estas cajas de ahorro en su totalidad están conformadas por mujeres, que desean participar en las decisiones económicas del hogar y hacer frente a realidades de su comunidad. Las cajas de ahorro del Cantón Guamote reciben el apoyo técnico por parte del de la UCABANPE y demás organizaciones del Estado Ecuatoriano o a través de ONG'S.

A su vez, la economía solidaria si bien contribuye a la producción nacional, su aporte más significativo es la generación de empleo para muchas personas. Todavía no se conoce exactamente el número de unidades de la economía popular como de la solidaria. La ley de Economía Popular y Solidaria no solo reconoce a este tipo de organizaciones sino que establece una serie de medidas de fomento, promoción e incentivos a dichas organizaciones pero además crea toda una institucionalidad para apoyo y supervisión de éstas. Entre los principales organismos están el Instituto de Economía Popular y Solidaria encargado de la capacitación y ejecución de las medidas señalada.

Las falencias encontradas en la investigación de campo en el ámbito empresarial, están enfocadas en que las cajas de ahorro no cuenta con una estructura organizacional, un análisis financiero económico de las mismas y a su vez realizan un responsabilidad con la comunidad empírica sin realizar planes o estrategias que beneficien a los stakeholder, de este medio. Por tal razón se presenta un modelo que ayude en la gestión empresarial al mejoramiento del desarrollo y sobre todo enfocados en los crecimientos de las cajas de ahorro.

El modelo de gestión empresarial se propone luego de la evaluación de la situación de las cajas de ahorro, el mismo que se enfoca en una planificación estratégica, estructura funcional, análisis financiero y económico y un plan de responsabilidad social.

# **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

## **1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Los habitantes de los sectores rurales de nuestro país, asentados en las parroquias, comunidades, y zonas alejadas de las ciudades por su escaso nivel de conocimiento tienen poca accesibilidad para utilizar la amplia gama de servicios financieros y no financieros que actualmente ofrecen las instituciones financieras privadas y públicas o cooperativas de ahorro y crédito, que todavía son incapaces de ofertar dichos servicios que necesitan las mujeres y hombres de las comunidades para crecer y prosperar.

Por lo general estas instituciones financieras solicitan requisitos inalcanzables o no satisfacen las necesidades más relevantes de estos sectores marginados como son el otorgamiento de un microcrédito para la agricultura y ganadería actividades a las cuales se dedican los campesinos que han conformado a partir de la UCABANPE cajas solidarias de ahorro y crédito en el cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, quienes desde el año 2005 vienen constituyendo su propio sistema financiero alternativo, el cual para su operación deberá ser regulado y controlado por la normatividad vigente al respecto, pero que requiere de una manera orgánica y socio-empresarial, evaluar constantemente sus sistemas financiero, crediticio, organizativos y promotor del emprendimiento a sus socias y socios.

Estas organizaciones tienen un manejo empírico de llevar su administración tanto en su estructura organizacional y en lo financiero, es por ello que al no contar estas organizaciones con un sistema adecuado para el manejo eficiente de sus recursos, se ha planteado el diseño de un modelo de evaluación a la gestión empresarial a las cajas de ahorro, del Canto Guamote, para que sirva su aplicación al manejo óptimo de sus recursos.

### **1.1.1 Formulación del Problema**

¿Cómo incide la aplicación de un modelo de evaluación de la gestión empresarial de las cajas de ahorro convenio ESPOCH-UCABANPE, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo, 2015, en la determinación de la eficiencia, efectividad y economía de las cajas de ahorro?

### **1.1.2 Delimitación del Problema**

CONTENIDO:

Campo: Economía Solidaria.

Área: Estructuras Financieras Solidarias Locales

Aspecto: Cajas de ahorro.

ESPECIAL:

Provincia: Chimborazo.

Cantón: Guamote

TEMPORAL:

Septiembre 2015-diciembre 2015

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

El sistema está formado en la actualidad por 16 cajas de ahorro solidarias que pertenece al Canto de Guamote, gerenciadas en la mayoría de los casos por las mujeres de las comunidades, que se agrupan en promedio de 400 socias y socios de todas las cajas ahorro en el área del Cantón Guamote, los mismos que reciben créditos desde \$100 a 1000, y a su vez las socias y socios aportan con el ahorro para beneficiar el fondo que tiene un promedio de \$80.000 de ingresos.

De hecho que son operaciones Microfinancieras que promueven la satisfacción de necesidades tanto productivas como de consumo y de servicio, que requieren un sistema de seguimiento que marque el curso de su desarrollo, en las área social, financiera y ambiental, y sobre todo empresarial, porque en realidad son empresas asociativas que agrupan dos componentes fundamentales para su gestión: la asociativa que proviene de la conformación del gobierno de la caja solidaria y el componente empresarial que maneja el objeto social del negocio, que en este caso es la intermediación financiera a través de las cajas de ahorro comunitarias.

La evaluación de la gestión de estas cajas solidarias aportara en conocer las necesidades de las mismas en sus estructuras financieras así como el equilibrio en la parte financiera y puedan de esta manera y a través de la propuesta incrementar sus conocimientos y sus efectividad al momento de generar más entidad para los integrantes de la cajas y el desarrollo de la comunidad.



### **1.3 OBJETIVOS**

#### **1.3.1 Objetivo General**

Realizar un modelo de evaluación en la gestión empresarial de las cajas de ahorro convenio ESPOCH-UCABANPE, Cantón Guamote, provincia de Chimborazo, para mejorar la eficiencia, efectividad y economía.

#### **1.3.2 Objetivos Específicos**

- Fundamentar teóricamente el modelo de evaluación de gestión en el que se determine las bases conceptuales para mejorar los niveles de efectividad de las cajas de ahorro solidarias de Cantón Guamote.
- Determinar el procedimiento metodológico, que facilite la interpretación para el desarrollo del modelo de evaluación de gestión que permita mejorar los niveles de eficiencia, efectividad y economía, en la administración de las cajas de ahorro solidarias.
- Diseñar el modelo de evaluación de gestión, para mejorar los niveles de eficiencia, efectividad y economía, de las cajas de ahorro solidarias, convenio ESPOCH-UCABANPE, Cantón Guamote, provincia de Chimborazo.

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO**

### **2.1 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS**

#### **2.1.1 Antecedentes Históricos, Provincia de Chimborazo, Cantón Guamote**

##### **Datos históricos**

La capital, Riobamba, fue fundada el 15 de agosto de 1534. La independencia se declaró el 11 de noviembre de 1820. La batalla de Riobamba tuvo lugar en Tapi el 21 de abril de 1822. La provincia de Chimborazo fue creada el 25 de junio de 1824, mediante la ley de división territorial de la gran Colombia.

##### **Cantones**

Riobamba, Alausí, Colta (conocido como Villa la Unión Cajabamba), Chunchi, Guamote, Guano, Penipe, Pallatanga, Chambo y Cumandá.

##### **Límites provinciales**

**Norte:** Tungurahua

**Sur:** Cañar

**Este:** Morona Santiago

**Oeste:** Guayas y Bolívar

##### **Clima**

Varía según la altura, que oscila entre los 1.000 y 4.000 metros sobre el nivel del mar con temperaturas que van desde los 6 a los 20 grados centígrados. La temperatura promedio es de 13 grados centígrados.

##### **Orografía**

Esta provincia es la de las cumbres andinas, existen una serie de cadenas montañosas que unen los ramales principales de la cordillera de los andes. Destaca el nudo de Tiocajas, límite de las hoyas de chambo y Chanchán. Las elevaciones importantes son el

Chimborazo (montaña más alta del Ecuador), el altar con 5.320 m y el Ñaupán con 4.515 m, entre otros.

### **Hidrografía**

El principal sistema hidrográfico lo constituye el río Chambo y sus afluentes el Guamate, Chibunga, Guano, Sicalpa, San Juan y Blanco. El Chambo nace en la cordillera central, cruza el territorio de sur a norte y al unirse con el Patate forma el Pastaza.

Al sur está la hoya del río Chanchán y sus afluentes los ríos Guasuntos, Sibambe y Chunchi desembocan al Chimbo. Las principales lagunas son; Colta, Collay, Atillo, Ozogoche, Verde Cocha, Achupallas.

**Recursos naturales:** agricultura, ganadería y minería.

**Industrias:** cerámica, alfombras, cemento y productos alimenticios, lácteos, manufacturas variadas.

**Comercio:** cemento, alfombras, artesanías de cuero, conservas y productos agrícolas.

**Gráfico 1: Cantones de Chimborazo**



FUENTE: <https://www.google.com.ec/search?q=provincia+de+chimborazo>

### 2.1.2 Antecedentes de la Economía Popular y Solidaria

Presentamos a continuación un enunciado sobre los antecedentes de la Economía Popular y Solidaria de: **José Luis Coraggio**, economista argentino el mismo que Tiene una experiencia prolongada como investigador, docente universitario y profesional en el campo de la economía fue invitado como Investigador del Instituto de Altos Estudios Nacionales (IAEN) del Ecuador. Ha dedicado los últimos años al desarrollo de investigaciones sobre la Economía Social, su teoría y su método. Actualmente es responsable de la coordinación del eje económico del proyecto de investigación regional: "Democracias en Revolución & Revoluciones en Democracia" coordinado por el IAEN. El mismo que dice: La economía popular solidaria en el Ecuador. La última década registra en América Latina una presencia creciente de prácticas y discursos asociados a algunos de estos nombres: economía solidaria, economía de la solidaridad, economía comunitaria, economía popular, economía popular y solidaria, economía social, economía social y solidaria, economía del trabajo, economía alternativa, economía plural, otra economía.

A esto han contribuido cinco circunstancias interrelacionadas:

- a) La creciente incapacidad del modelo neoliberal de mercado para resolver la cuestión social que genera. Efectivamente, con o sin crisis financiera, se ha venido profundizando una crisis de reproducción de la vida humana, generando una pérdida de legitimidad del sistema de mercado global y espacio para acciones correctivas desde el Estado o la Sociedad;
- a) La subsecuente incapacidad del Estado para atender a esa necesidad masiva de acción asistencial, y la percepción de que el mercado excluye masas crecientes de trabajadores y consumidores de manera estructural, por lo que las acciones compensatorias – redistribucionistas o filantrópicas- no resuelven la pobreza, la desigualdad o la exclusión (sobre lo cual atestiguan las ya consideradas inalcanzables “metas del milenio”);
- b) La persistente voluntad social de los movimientos autoconvocados al Foro Social Mundial para incluir en su agenda la búsqueda de propuestas alternativas para la

economía, abriendo la posibilidad de convergencias ideológicas y prácticas a partir de la serie de posiciones contestatarias que representan;

- c) La voluntad política manifestada por sus reiteradas apuestas electorales y las asambleas constituyentes en tres países que se adscriben a la idea de un socialismo del Siglo XXI (Bolivia, Ecuador, Venezuela), en el sentido de afirmar las formas no capitalistas de organización económica: cooperativas, comunitarias, asociativas, renovadas empresas públicas, y la perspectiva del cambio de sentido del sistema económico como un todo (Sumak Kawsay, soberanía en un estado multinacional, pluralismo cultural);
- d) La emergencia en el Norte de dos propuestas para atender la brecha entre las necesidades y los resultados del Mercado y el Estado: el Tercer Sector y la Economía Social y Solidaria, divergentes pero ambas con vocación de asociarse a través de las fundaciones y programas de cooperación con algunas de las perspectivas señaladas más arriba, si bien sin una agenda de transformación revolucionaria de las estructuras. Mientras el Tercer Sector propone proveer o los necesitados mediante dones asimétricos, la Economía Social y Solidaria propone avanzar con la solidaridad democrática por el cumplimiento de los derechos ciudadanos.

El texto de la Constitución Ecuatoriana asume una definición sustantiva de economía, que podemos resumir como el sistema de instituciones, valores, normas y prácticas que organizan los procesos de producción, distribución, circulación y consumo dentro de un malla de relaciones de cooperación de los trabajos humanos entre sí y con la naturaleza y cuyo sentido es la reproducción y desarrollo de la vida, es decir a) la generación de las condiciones materiales para el sustento o la subsistencia de todos y b) la reproducción intergeneracional ampliada de la vida.

El Sumak Kausay es la forma que asume esa reproducción ampliada de la vida en la Constitución ecuatoriana. Esto implica orientar el sistema económico de manera que permita lograr cuatro equilibrios:

- El equilibrio de los seres humanos consigo mismo;
- El equilibrio entre los seres humanos;

- El equilibrio de los seres humanos con la naturaleza; y,
- El equilibrio entre las comunidades de seres humanos.

El logro de estos equilibrios requiere una adecuada institucionalización de lo económico, combinando cinco principios:

- (a) Subsistencia por la propia producción
- (b) Reciprocidad
- (c) Redistribución
- (d) Intercambio
- (e) Planificación

Los equilibrios que analiza la economía de mercado son eso, equilibrios de los mercados, instrumentales y por lo tanto subordinados para lograr los cuatro equilibrios (por ejemplo: el equilibrio del mercado de trabajo, al tratar a la fuerza de trabajo como una cuasimercancía, atenta contra los cuatro equilibrios indicados).

En realidad, como toda economía nuestras economías son economías mixtas con tres sectores agregados:

- a) Economía empresarial capitalista
- b) Economía pública
- c) Economía popular

En lo que sigue intentaremos dar una interpretación del mandato de la Constitución Ecuatoriana de 2008 respecto al sistema económico y algunas vías de acción posibles o ya en marcha dentro de ese campo de prácticas.

#### **a) La Economía Social y Solidaria en la Constitución Ecuatoriana**

La Constitución del Ecuador indica en su artículo 283 que “el sistema económico es social y solidario”. Asimismo especifica en su artículo 276 “El régimen de desarrollo tendrá los siguientes objetivos:

1. Mejorar la calidad y esperanza de vida, y aumentar las capacidades y potencialidades de la población en el marco de los principios y derechos que establece la Constitución.
2. Construir un sistema económico, justo, democrático, productivo, solidario y sostenible basado en la distribución igualitaria de los beneficios del desarrollo, de los medios de producción y en la generación de trabajo digno y estable.

Al definir el sistema económico por su relación con la sociedad, por su valor central y por sentido antes que por determinada institucionalidad prefijada ideológicamente (como es el caso de neoliberalismo con respecto al mercado total), los constituyentes adoptaron una definición sustantiva y plural de economía, que no se define por los procedimientos de cálculo e instituciones de asignación óptima de recursos sino por garantizar de manera solidaria el sustento de todos los ciudadanos combinando diversas formas de organización económica:

“Art. 283.- El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; **y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir.**

El Buen Vivir es un concepto colectivo, un modo de vida en convivencia cuya concreción será definida a lo largo de la historia por el pueblo ecuatoriano, y que no se reduce a las preferencias de los consumidores limitados por la escasez de sus recursos. En tal sentido, la Constitución establece que las políticas públicas (y por tanto su orientación del Buen Vivir) deberán ser definidas participativamente.

## **b) El mercado**

Desde la perspectiva de la corriente latinoamericana de economía social y solidaria esto significa que, a partir de la realidad actual, sociedad organizada y estado deben re-institucionalizar los procesos económicos de producción, distribución, circulación y consumo, de manera de impedir que el mecanismo global de mercado se autonomice de las sociedades y se naturalice como “la economía”, generando consecuencias sociales no atribuibles a ningún actor responsable sino a “los mercados”, típico lema neoliberal.

Significa además que el utilitarismo individualista y el fin del lucro privado, co-constitutivos con el mercado libre, deben subordinarse a los principios de solidaridad (seguridad y autocontrol de condiciones básicas de la propia vida, reciprocidad simétrica, redistribución progresiva, planificación democrática) y la corresponsabilidad de todos por la satisfacción de las necesidades y la calidad del modo de convivencia de todos, bajo la racionalidad reproductiva, incluida la naturaleza.

Este segundo significado implica que no se trata meramente de desmonopolizar y hacer competitivo al mercado de acuerdo a la utopía del mercado perfecto, pues éste en ningún caso puede ser solidario o asegurar la justicia social, por su fragmentación intrínseca y su ética del cuidado egocéntrico de sí mismo y la irresponsabilidad por los otros. Implica también admitir que partimos de una economía de mercado periférica y deformada y que es posible construir otra economía, socialmente integrada y solidaria, sin tener que pasar por el intento de desarrollar una economía de mercado pretendidamente autorregulada como en los países considerados más desarrollados.

Esto no implica negar la eficacia (limitada) del mercado como institución de coordinación parcial de las múltiples iniciativas fragmentarias, si bien las externalidades negativas sobre otros actores, sobre la sociedad en general y sobre la naturaleza así como las crisis recurrentes no pueden ser evitadas por ese mecanismo si se deja librado a sí mismo. Indica entonces que el mercado debe ser regulado y sus prácticas subyacentes subvertidas. Así el principio de planificación y perspectiva reflexiva es afirmado claramente (artículo 275) en un momento histórico en que el neoliberalismo pretendía haber acabado con esa pretensión de interferencia con el mercado libre. Otro camino, más claramente expresado en el proceso boliviano, es la propuesta de superar al mismo paradigma modernista y colonizador, algo bien distinto de efectivamente lograr el crecimiento y el progreso modernos por la vía de la acción política.

### **c) Una pluralidad de actores económicos**

El pensamiento único ha impuesto el paradigma de la empresa de capital como “la” forma de organización económica. Durante estos treinta años de neoliberalismo se ha pretendido introyectar las pautas de comportamiento propias del tipo ideal de gestión empresarial al Estado, a la escuela, incluso en las políticas de fomento del



emprendedorismo de los pobres. Lo que no se ajustaba a ese patrón era o burocrático-estatal o informal- subterráneo y en ambos casos ineficiente por no atenerse a los criterios de maximización de la rentabilidad, único sentido racional sistémico posible para el utilitarismo. En cambio, la Constitución del Ecuador reconoce una economía mixta con una pluralidad de actores y de trabajos, que interpretamos como sigue:

- 1.** Empresas privadas, motivadas por el afán de lucro, estructuradas alrededor de la relación patrón/empleados
- 2.** Empresas públicas y entes del Estado, productores de bienes, servicios y en particular de bienes públicos con fines de asegurar la cohesión social y la redistribución de modo de avanzar en la realización de los derechos como camino al Buen Vivir.
- 3.** Cooperativas, asociaciones con fines económicos no de lucro, y comunidades, todas ellas formas de organización en base a lazos comunitarios heredados o contruidos y a la asociación libre de trabajadores, también denominadas en conjunto economía popular y solidaria.
- 4.** Domésticas, reconociendo las formas de trabajo productor de bienes y servicios para el propio consumo, en particular la economía del cuidado en las unidades domésticas o sus extensiones vía asociación o lazos de comunidad.
- 5.** Familiares, abarcando una multiplicidad de formas de acción económica organizada como emprendimientos con trabajo familiar.
- 6.** Autónomas, abarcando una diversidad de trabajos autónomos de individuos no asociados.

El interés individual y su realimentación con el mercado no se niegan, pero aparecen otras pautas de relacionamiento no mercantilistas: la reciprocidad, la redistribución, la solidaridad. El comercio no siempre se rige por la formación de precios según la oferta y la demanda, ni el principio de intercambio es más que uno de los principios de institucionalización de la economía. Se trata de construir una economía con mercado, no

de mercado, superando la tendencia a una sociedad donde el éxito o fracaso en el juego de mercado sea definitiva.

**d) El sistema económico social y solidario, la economía popular y el desafío de las políticas públicas**

Es usual utilizar la denominación de Economía Solidaria para la promoción de actividades económicas asociativas autogestionadas por los propios trabajadores a fin de integrarse al sistema económico que los excluyó. Por agregación y encadenamientos, los emprendimientos populares y solidarios pueden ir constituyendo un sector orgánico de peso creciente en la economía, capaz de moderar los efectos de la insuficiencia dinámica del modelo productivo y disputar la hegemonía de las formas capitalistas, su paradigma empresarial y sus valores.

La Constitución del Ecuador va mucho más allá de eso: es el sistema económico en su conjunto, con sus sectores de economía popular, empresarial capitalista y pública el que tiene que ser socialmente orientado hacia la producción de las bases materiales que hacen posible el Buen Vivir y desarrollar la corresponsabilidad de todos por la libertad de opciones de buena vida de todos. En ese sentido, es claro que la economía solidaria no se limita a las formas asociativas populares sino que incluye las formas públicas (aplicación del principio de redistribución y reciprocidad normativa, como en el seguro social o los bienes públicos gratuitos) y formas de solidaridad asimétrica propias de la filantropía empresarial o de otras organizaciones de la sociedad civil.

Ecuador es un país que cuenta con una amplia historia de promoción y financiamiento de emprendimientos de sectores excluidos por organizaciones de la sociedad civil, y en especial ONGs y grupos solidarios. Lo nuevo que ofrece la Constitución es que el Estado asuma una política activa de desarrollo de la economía popular y solidaria como forma orgánica emancipadora de los trabajadores. La cuestión, al momento de definir políticas será sortear la tentación burocrática de “poner orden” en un mundo básicamente informal con la idea darwiniana de lograr la integración al mercado impulsando los emprendimientos hacia el camino de las micro-pequeñas-medianas y finalmente grandes empresas de capital. Es fundamental tener presente que consolidación, crecimiento, desarrollo y complejización de la economía popular y solidaria implica no sólo trabajar

sobre las cooperativas, asociaciones y comunidades ya existentes, sino propiciar la asociación, la cooperación y formas no destructivas de competencia entre los actores de la economía popular en sentido amplio, superando realmente la brecha entre políticas “sociales” y “económicas”. Pero esto no puede decidirse en una mesa de debate de elites profesionales, sino que requiere la activa participación de los actores populares, en particular de los colectivos que tienen propuestas culturales y societales alternativas.

Lejos de limitarse a la promoción de microemprendimientos, microcréditos, etc. aislados, una política de economía social y solidaria debe definirse y operar construyendo tramas en territorios, buscando la coherencia entre sistemas de necesidades y capacidades. Pero además su alcance es mucho más amplio: debe incidir en los entornos locales (la eficiencia y sostenibilidad de los emprendimientos puede depender mucho más de su entorno inmediato que de la gestión interna), en el sistema de precios, particularmente de los salarios, en el sistema fiscal y tributario, en la política de comercio exterior, en la composición y sentido de la inversión y el consumo, en el logro de la soberanía alimentaria y energética, valores colectivos que no puede reducirse a la suma de preferencias individuales o locales. Más allá del atomizado microcrédito, una política financiera acorde con la ESS debe modificar la estructura financiera, de modo que el ahorro popular realmente los ciclos de producción-reproducción colectivos de los territorios. Los sujetos de la ESS deben incluir a todos los movimientos sociales que proponen transformaciones estructurales, para que la economía no sea sólo un modo individual de ganar dinero, sino de resolver solidariamente las necesidades y deseos legítimos de todos los ciudadanos y comunidades. Más que la asistencia técnica puntual, es preciso desarrollar y reorientar el sistema de ciencia y técnica de modo que haga efectiva la voluntad de los constituyentes de poner la ciencia y la tecnología al servicio de las formas de producción que aseguren el buen vivir de la población.

Un desafío principal que enfrenta el gobierno para lograr una Economía Social y Solidaria es que en realidad no hay modelos. No hay un sendero cierto y lineal de desarrollo de la economía popular y solidaria que pueda mapearse y proveer una ruta programada de acción. Estamos ante un amplio campo de acción que debe dar lugar a la experimentación, al desarrollo rizomático, al aprendizaje sobre la marcha, y ello requiere de espacios públicos plurales y democráticos. No se trata de promover la gran industria o de meramente substituir importaciones, sino de acompañar el desarrollo de nuevos actores

socioeconómicos, de cambiar el campo de fuerzas en la economía, por lo que una política central es profundizar la transformación del estilo de gestión de la política.

### **2.1.3. Antecedentes del Proyecto ESPOCH-UCABANPE**

Se tomó la justificación y los objetivos del proyecto aprobado con el tema: **“Fortalecimiento de la estructura financiera popular y solidaria para el desarrollo de la matriz productiva en el área de influencia del convenio ESPOCH.UCABANPE”**, con la siguiente Resolución: 079.CP.2014 el Consejo Politécnico en sesión ordinaria realizada el 25 de mayo de año 2014.

Con la finalidad de abordar el problema y causas se seleccionó del universo de la población objetivo de UCABANPE una muestra de 16 cajas solidarias para la fase de exploración. El área de influencia del proyecto se encuentra mayoritariamente en la sierra central del Ecuador y se caracteriza por su población étnica mayoritariamente indígena, cuyo entorno es rural y pobre. Las mujeres tienen condiciones de vida desiguales e inequitativas frente a los hombres, expresadas en analfabetismo, desempleo, triple carga de trabajo no remunerado. Por otra parte, la unidad doméstica es la base del desarrollo económico productivo de subsistencia, a partir del trabajo agrícola, pecuario, artesanal y comunitario.

Según datos obtenidos, las socias de las cajas de ahorro en un 83% son mujeres, las mismas que no tienen ingresos y se dedican a las tareas domésticas no remuneradas, trabajo agrario y comunitario. Estas finanzas comunitarias tienen como eje el empoderamiento local ya que son gestionadas por los habitantes de las propias comunidades, estimulando así el desarrollo endógeno y liderazgos, creando espacios de participación y capacitación y asistencia técnica.

A través de la capacitación se pretende impulsar las estructuras financieras comunitarias en aspectos organizativos, financieros que permitan dinamizar las economías locales y de territorio.

En el ámbito del proyecto se observa una economía de naturaleza asociativa: unidades domésticas; organizaciones que operan fundamentalmente en el mercado

(emprendimientos colectivos, cooperativas, cajas de ahorro, redes de comercio justo, etc.), organizaciones que no pasan por el mercado (promoción social, cultural, comunitaria).

Un factor que se hace presente en el sector de las finanzas comunitarias es el difícil acceso a los servicios financieros, tanto del sector financiero público y privado, debido a la dispersión geográfica, ausencia de garantías prendarias e insuficiente generación de ingresos. Sin embargo se promueve el reparto de excedentes en actividades productivas y comunitarias, los cuales no tienen adecuados resultados por la ausencia de asesoramiento técnico. Pese a lo descrito para mejorar las condiciones de vida se dedican a la producción de bienes y /o servicios que satisfacen necesidades que ni el mercado ni el estado atienden.

#### Características de las finanzas populares y solidarias en el contexto de la UCABANPE

- Toma de decisiones a través de consenso
- Un gran porcentaje de la población es propietaria de los medios de producción de manera comunitaria.
- Cuenta con saberes y experiencias colectivas
- Gran parte de las organizaciones de finanzas populares se han planteado como estrategia ganancias modestas y tienen una baja capitalización; aparentemente son frágiles ante los mínimos cambios económicos.

#### **Objetivos convenio ESPOCH-UCABANPE**

##### **Objetivo general**

Mejorar el nivel de la vida de los y las integrantes de las entidades financieras locales (cajas de ahorro y bancos comunitarios) en el ámbito del convenio ESPOCH-UCABANPE.

## **Objetivos específicos**

- Impulsar las entidades financieras comunitarias en aspectos organizativos, financieros y técnicos que permitan la dinamización del tejido económico local.
- Articular la acción de las entidades financieras comunitarias a la canalización u créditos de inversión productiva, asociativa, familiares y de servicios (BDH).

## **2.2 FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

### **2.2.1 Modelos administrativos**

#### **2.2.1.1 Definición**

Esta información fue analizada por la conveniencia que tiene para el desarrollo de la investigación. (Vasquez, 2010)

Partiendo de la definición de modelos Administrativos podemos decir que son modelos que las empresas van copiando, adaptándolos y generalizándolos a las necesidades de las mismas. Estos se representan a través de técnicas, procesos, modelos y sistemas administrativos, enfocados a directivos, forma de trabajo, manejo de personal, horarios, manejo de personal, modelos de seguridad para el trabajador, prevención y manejo de accidentes, aseo y limpieza en las zonas de trabajo. Se considera que la construcción de modelos administrativos es un medio que le permite al administrador resolver problemas en base al análisis y el estudio del problema, así como le permitirá conocer las alternativas del hecho, es una tarea de uso muy común, incluso la aplicamos sin darnos cuenta.

#### **2.2.1.2 Importancia**

Según: (Vasquez, 2010).Representan una herramienta o una especie de tutor que las empresas implementan para su correcto funcionamiento; ya que existen varios modelos, aplicar el quemejor se adapte a sus necesidades planteadas y de esa manera facilitar el logro de los objetivos trazados por la misma.

## **Características**

- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.

## **El modelo de sistemas en administración (modelo sistémico)**

Según: (James R, 2008). Los orígenes de este enfoque se remonta a las concepciones aristotélicas de "causa y efecto", y que todo entero forma parte de otro mayor (Teoría de sistemas). La teoría moderna de sistemas se desarrolló por los aportes de Ludwing Von Bertalanffy, quién indicó que no existe elemento físico o químico independiente; todos los elementos están integrados en unidades relativamente interdependientes.

Los sistemas se pueden clasificar de acuerdo con:

- El grado de interacción con otros sistemas: abiertos, semiabiertos o semicerrados y cerrados.
- Su composición material y objetiva: abstractos y concretos.
- Su capacidad de respuesta: activos, pasivos y reactivos.
- Su movilidad interna: estáticos, dinámicos, homeostáticos y probabilísticos.
- Su grado de dependencia: independientes e interdependientes.

En cualquier sistema se puede encontrar cuatro elementos básicos para su funcionamiento:

**Entradas o insumos:** Abastecen al sistema de lo necesario para cumplir su misión.

**Procesamiento:** Es la transformación de los insumos.

**Salidas o producto:** Es el resultado del proceso.

**Retroalimentación:** Es la respuesta de los sistemas que han recibido como insumo el producto de un sistema previo o la respuesta del medio ambiente.

Los sistemas se componen de subsistemas, por ejemplo, el cuerpo humano, que es un sistema y cuenta además con subsistemas circulatorio, respiratorio, nervioso, etc. Un Organismo Social, también es un sistema compuesto a su vez, por otros subsistemas, Por ejemplo, una empresa está compuesta por los subsistemas de finanzas, personal, mercadeo, etc.

### **Modelo de KATZ Y KAHN**

Según: (Katz y Kahn, 2010). Desarrollaron un modelo de Administración más amplio y complejo mediante la aplicación de la teoría de sistemas y la teoría de los organismos sociales. Luego compararon las posibilidades de aplicación de las principales corrientes sociológicas y psicológicas en el análisis organizacional, proponiendo que la teoría de los organismos sociales se libere de las restricciones y limitaciones de los enfoques previos y utilice la teoría general de sistemas. Según el modelo propuesto por ellos, el organismo social presenta las siguientes características de un sistema abierto:

#### **a) El organismo social como sistema abierto.**

- 1. Importación (entradas)**
- 2. Transformación (procesamiento)**
- 3. Exportación (salida)**
- 4. Los sistemas como ciclos de eventos que se repiten**
- 5. Entropía negativa**
- 6. Información como insumo**
- 7. Estado de equilibrio y homeostasis dinámica**
- 8. Límites o fronteras**

**b) Los organismos sociales como una clase de sistema social.-** Los organismos sociales constituyen una clase o tipo de sistema social, el cual a su vez se considera una clase de sistema abierto.



- c) Características de primer orden
- d) Cultura y clima organizacionales
- e) Dinámica del sistema
- f) Concepto de eficacia organizacional
- g) El organismo social como un sistema de roles.

### **2.2.1.3 Tipos de modelos administrativos**

Para beneficio de la investigación se tomó la información de: (James R, 2008)

Estos son algunos de los Modelos Administrativos más conocidos

- Modelo Autocrático
- Modelo de Custodia
- Modelo de Apoyo
- Modelos Colegial
- Modelo de Simulación
- Modelo Centralizado
- Modelo Descentralizado
- Modelo Mixto

#### **a) Modelo autocrático**

Fue el modelo prevaleciente en la Revolución Industrial. Este modelo depende del poder. Quienes ocupan el mando deben poseer poder suficiente para ordenar, lo que significa que el empleado que no cumpla órdenes será sancionado.

En un entorno autocrático la orientación apunta a la autoridad oficial formal y la dirección cree saber qué es lo mejor y está convencida que la obligación de los empleados es cumplir órdenes, es decir que estos deben ser dirigidos, perseguidos y empujados a alcanzar cierto nivel de desempeño y limitados a obedecer órdenes.

Los empleados que laboran en entornos de custodias adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas.

**b) El modelo de custodia**

Este depende de los recursos económicos, si una organización carece de recursos suficientes para el ofrecimiento de pensiones y el pago de otras prestaciones le será imposible adoptar este modelo. Los empleados que laboran en entornos de custodia adquieren una preocupación psicológica por sus retribuciones y prestaciones económicas. Como resultado del trato que reciben, tienden a mostrarse satisfechos y por lo tanto mantenerse leales a sus empresas. Su mayor ventaja es que discrimina seguridad y satisfacción a los trabajadores.

**c) Modelo de apoyo**

Tuvo sus orígenes en el principio de las relaciones de apoyo. Se llegó a la conclusión de que un organismo social es un sistema social cuyo elemento más importante es ser trabajador.

Los estudios indicaron la importancia de poseer conocimientos de dinámica de grupos para aplicar la supervisión de apoyo. El modelo de apoyo depende del liderazgo en lugar del poder y el dinero. A través del liderazgo la empresa ofrece un ambiente que ayuda a los empleados a crecer y cumplir a favor del organismo social aquello de lo que son capaces. El modelo de apoyo es eficaz tanto para empleados como para administradores y goza de aceptación generalizada.

**d) El modelo colegial**

El término colegial alude a un grupo de personas con propósito común, tienden a ser más útiles en condiciones de trabajo de lo programado, medios intelectuales, y circunstancias que permiten un amplio margen de maniobra de las labores. Este depende de la generación por parte de la dirección de una sensación de compañerismo con los empleados, el

resultado es que estos se sienten útiles y necesarios. Les resultaba fácil aceptar y respetar el papel de estos en el organismo social. En vez de ser vistos como jefes, se consideraban a los administradores como colaboradores.

**e) Modelo Administrativo Centralizado**

Este modelo administrativo se parece a un centro de datos en el que todas las tareas de administración las realiza un único grupo de tecnologías de la información. Este modelo administrativo es habitual en pequeñas o medianas empresas, pero también puede utilizarse en organizaciones de mayor tamaño que tengan una conexión de ancho de banda alto a todas las oficinas regionales

**f) Modelo Administrativo Descentralizado**

En un modelo administrativo descentralizado, el control completo de la administración del sistema de Exchange está distribuido entre las regiones o divisiones geográficas de la empresa. En este tipo de modelo, cada región o división controla sus activos y desarrolla su propio sistema de administración.

Este tipo de organización suele tener al menos un grupo administrativo en cada división o grupo. Cada ubicación tiene su propio equipo de administradores de Exchange, que tienen control administrativo total sobre los objetos de su grupo administrativo. Muchas empresas implementan un modelo descentralizado para que cada sucursal pueda funcionar de forma autónoma. Por ejemplo existen sucursales que disponen de un sistema de control de un grupo administrativo, un grupo de enrutamiento, directivas, servidores, árboles de carpetas públicas y otros objetos específicos de la sucursal.

En ciencias puras y, sobre todo, en ciencias aplicadas, se denomina modelo al resultado del proceso de generar una guía o representación abstracta, conceptual, grafica o visual, física, matemática, de fenómenos, sistemas o procesos a fin de analizar, describir, explicar o simular fenómenos o procesos. Se considera que la creación de un modelo es una parte esencial de toda actividad científica. A pesar que hay poca teoría generalizada acerca del empleo de modelos, la que existe ofrece una colección creciente de métodos, técnicas y teorías acerca de diversos tipos de modelos.

En la práctica, diferentes ramas o disciplinas científicas tienen sus propias ideas y normas acerca de tipos específicos de modelos.

Para hacer un modelo es necesario plantear una serie de hipótesis, de manera que lo que se quiere representar esté suficientemente plasmado en la idealización, aunque también se busca, normalmente, que sea lo bastante sencillo como para poder ser manipulado y estudiado.

#### **g)      Modelo Administrativo Mixto**

Los grupos administrativos reflejan tanto la distribución funcional como la geográfica. Se crean grupos administrativos especializados para restringir la administración de determinadas funciones a usuarios específicos y se crean otros grupos para delegar la administración siguiendo criterios geográficos.

A continuación, figuran algunos grupos administrativos de ejemplo que podría crear para ilustrar este tipo de modelo:

Para limitar quién puede crear y mantener directivas, puede crear un grupo administrativo únicamente con el fin de administrar directivas (una tarea funcional).

Para administrar las carpetas públicas de una región específica, puede crear un grupo administrativo sólo con el fin de administrar las carpetas públicas de una región (un criterio geográfico).

El modelo administrativo mixto suele utilizarse en organizaciones grandes con muchas divisiones u oficinas en numerosas ubicaciones geográficas. El modelo mixto también puede aplicarse cuando una empresa adquiere otra empresa.

#### **2.2.1.4      Nuevos modelos administrativos**

Según: (Ishikawa, 1985). La evolución de la tecnología, la aparición de nuevos organismos sociales así como la necesidad que origina la aparición de organismos sociales terciarios (empresas on-line, empresas descentralizadas, empresas multi-

objetivos, empresas globalizadas), ha originado la aparición de nuevos modelos administrativos basados muchos ellos en la conjunción de técnicas para optimizar el uso de los recursos y el uso de tecnología en las actividades orientadas en la búsqueda de los objetivos del organismo social.

**a) Modelo basado en reingeniería de procesos**

Una herramienta para el mejoramiento de los procesos en una empresa es la Reingeniería de Procesos lo cual significa, empezar de nuevo. Significa abandonar procedimientos establecidos hace mucho tiempo y examinar otra vez desprevenidamente el trabajo que se requiere para crear el producto o servicio de una compañía y entregarle algo de valor al cliente.

Una definición más formal de reingeniería de procesos es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez.

Los objetivos generales que persigue una reingeniería de procesos son:

- Mayores beneficios económicos.
- Mayor satisfacción del cliente.
- Mayor satisfacción del personal: debido a una mejor definición de procesos.
- Mayor conocimiento y control de procesos.
- Conseguir un mejor flujo de información y materiales.
- Disminución de los tiempos de proceso del producto o servicio.

Un proyecto es un esfuerzo planificado, temporal y único, realizado para crear productos o servicios únicos que agreguen valor o provoquen un cambio beneficioso. Esto en contraste con la forma más tradicional de trabajar, en base a procesos, en la cual se opera en forma permanente, creando los mismos productos o servicios una y otra vez.

## **b) Qué es la gerencia de proyectos (PROJECT MANAGEMENT)**

Gerencia de proyectos es la disciplina de organizar y administrar los recursos, de forma tal que un proyecto dado sea terminado completamente dentro de las restricciones de alcance, tiempo y coste planteados a su inicio. Dada la naturaleza única de un proyecto, en contraste con los procesos u operaciones de una organización, administrar un proyecto requiere de una filosofía distinta, así como de habilidades y competencias específicas. De allí la necesidad de la disciplina Gerencia de Proyectos. La gerencia de proyectos implica ejecutar una serie de actividades, que consumen recursos como tiempo, dinero, gente, materiales, energía, comunicación (entre otros) para lograr unos objetivos pre-definidos. La gerencia de proyectos provee un marco que permite cumplir con los objetivos de la organización usando un proceso estructurado y controlado. Esencialmente, comprende una serie de técnicas, herramientas y metodologías que permiten al gerente y su equipo llevar a cabo un proyecto que:

- Satisfaga las necesidades del cliente
- Se mantenga dentro de los límites presupuestarios.
- Sea culminado a tiempo.
- Traiga beneficios a la empresa.

El rol del gerente de proyectos es de gran responsabilidad, siendo el encargado de dirigir y supervisar el proyecto de principio a fin. Algunas de sus principales funciones serán: definir el proyecto, planificar, obtener respaldo de la gerencia, ensamblar el capital humano, obtener los recursos, definir las operaciones, controlar el proyecto.

### **Característica de un Proyecto:**

- Tener un principio y un fin.
- Tener un calendario definido de ejecución.
- Necesitar la concurrencia de varias personas en función de unas necesidades específicas.
- Contar con un conjunto limitado de recursos.

## **Reglas para la dirección de un proyecto**

- Establecer un Gran Diseño.
- Determinar Objetivos del proyecto.
- Establecer los puntos de control, las actividades, las Relaciones y las estimaciones de tiempo.
- Dibujar gráficamente el esquema del proyecto.
- Dirigir a las personas individualmente y como equipo de proyecto.
- Reforzar el sentido de responsabilidad y moral del grupo del proyecto.
- Mantener informados a todos los elementos efectuados.
- Vitalizar a los componentes del grupo mediante la construcción de un consenso.
- Encausar el poder propio y el de los demás elementos del equipo.
- Favorecer la asunción de riesgo y la creatividad.

### **c) SIX SIGMA - el nuevo paradigma de las organizaciones**

Popularizado por Motorola, como filosofía, método de administración y herramienta para mejorar el desempeño, aumentar la rentabilidad e incrementar la satisfacción del cliente; muchas organizaciones alrededor del mundo están dirigiendo su atención a Six Sigma. Six Sigma nació como riguroso método orientado a la información, para resolver problemas y mejorar los procesos, que se concentra en lo que es más importante para los clientes, dando como resultado un mejor desempeño y mayor rentabilidad. En la década de 1980 para responder a la creciente cantidad de quejas de su fuerza de ventas a causa de los reclamos de garantía por productos defectuosos y la presión cada vez mayor que le imponía la competencia

El objetivo principal de Six Sigma es lograr un desempeño perfecto, cero defectos, donde lo que se entiende por defecto es cualquier cosa que ocasione la insatisfacción del cliente. En consecuencia, muchas maneras tradicionales de medir el éxito simplemente no se aplican.

Los clientes no juzgan el desempeño de una basándose en un promedio, sino en cada transacción individual.

## **La metodología consiste en 5 fases:**

Definir, Medir, Analizar, Mejorar y Controlar, y su abreviatura más común es DMAMC.

### **1.- Definir**

Identificar, evaluar y seleccionar proyectos, preparar la misión, seleccionar y lanzar el equipo.

### **2.- Medir**

Consiste en la caracterización del proceso o procesos afectados, estudiando su funcionamiento/capacidad actual para satisfacer los requerimientos clave de los clientes de dicho proceso. En esta fase, se documentan los posibles modos de fallo y sus efectos al tiempo que se elaboran las primeras teorías sobre las causas de mal funcionamiento.

### **3.- Analizar**

Se realiza el plan de recogida de datos y a continuación se procede al análisis de los mismos con el ánimo de establecer y determinarlas pocas causas vitales del fallo del proceso.

### **4.- Mejorar:**

Es esta la fase en la que se determinan e implantan las soluciones para que el proceso alcance los resultados esperados.

### **5.- Controlar:**

Consiste en diseñar y documentar los mecanismos necesarios para asegurar que lo conseguido se mantenga una vez que el equipo del proyecto seis sigma haya implantado los cambios.



### **2.2.1.5            Como ayuda un modelo administrativo a la organización**

Según: (Morales, 2013). Se considera que los modelos administrativos pueden ayudar a las organizaciones de la siguiente manera:

- Crear un ambiente de seguridad en el entorno laboral, ya que en la actualidad se hace necesario un modelo capaz de hacernos entender la compleja totalidad de las necesidades organizacionales y el modo más adecuado para su satisfacción; todo esto caracterizado por las regularidades más generales sobre las que se sustenta la administración.
- Ayudan a la Organización a entender y mejorar un sistema.
- Imitan la realidad de las organizaciones para buscar soluciones, de ahí la importancia de diseñarlos de acuerdo a la necesidad de cada empresa-
- Los modelos generan la cultura de calidad, trabajo en equipo, innovación y mejora continua.
- Producen Cambios Positivos.
- Cambian la forma del desempeño del personal que está laborando en la organización a través de las herramientas utilizadas.

### **2.2.1.6            Ventajas y desventajas de los modelos administrativos**

#### **Ventajas**

Nos ayuda a entender mejor un sistema.

- Presenta varios modelos para la selección del más adecuado.
- Los gerentes pueden controlar el tiempo invertido por sus trabajadores.
- Son aplicados para producir un cambio.
- Para su aplicación requiere del uso de distintas herramientas.
- Son modelos que pueden aplicarse a más de un tipo de empresa.
- Son modelos que cambian la forma de desempeño del recurso humano de la empresa, a través de las herramientas aplicadas.
- Minimizan el costo para las actividades.
- Maximizan el rendimiento total para la compañía.

- Proporciona fundamentos para mejorar las técnicas laborales.
- Propicia una mejor toma de decisiones.
- Se fomenta la mejor manera de realizar las actividades.
- Ayuda a lograr los objetivos de la organización.

### **Desventajas**

- El modelo no representa con exactitud la situación real.
- No desenvolvemos adecuadamente las funciones que relacionan las variables, podemos caer en el error de obtener resultados imprecisos.
- En cuanto a los resultados nos permite deducir que a los números no les podemos dar toda la credibilidad.
- Existen gerentes que solo aplican un solo tipo de modelos (autocrático).
- No desenvolvemos adecuadamente las funciones que relacionan a las variables, podemos caer en el error de obtener resultado impreciso.
- En cuanto a los resultados nos permiten deducir que a los números no les podemos dar toda la credibilidad, durante qué tiempo los observamos, hay muchas cosas que hay que tener en cuenta.

## **2.2.2 Gestión**

Según: (Torres. P, 2014). Del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

### **2.2.2.1 Gestión administrativa**

Según: (Ruiz, 2013). La gestión administrativa en una empresa es uno de los factores más importantes cuando se trata de montar un negocio debido a que de ella dependerá el éxito que tenga dicho negocio o empresa. Desde finales del siglo XIX se ha tomado la costumbre de definir a la gestión administrativa en términos de cuatro funciones que deben llevar a cabo los respectivos gerentes de una empresa: el planeamiento, la

organización, la dirección y el control, desempeñada para determinar y lograr objetivos manifestados mediante el uso de seres humanos y de otros recursos. A continuación definiremos cada uno de ellos: Planeación: Planificar implica que los gerentes piensan con antelación en sus metas y acciones, y que basan sus actos en algún método.

### **2.2.3 Evaluación.**

Según: (Butalett. M, 2014). El concepto de evaluación se refiere a la acción y a la consecuencia de evaluar, un verbo cuya etimología se remonta al francés *évaluer* y que permite indicar, valorar, establecer, apreciar o calcular la importancia de una determinada cosa o asunto.

### **2.2.4 Efectividad**

Según: (Nunes, 2014). El término efectividad se refiere al grado de éxito de los resultados alcanzados, es decir, ser eficaz significa que han logrado los resultados deseados.

Diferencia del término eficiencia, que pone el énfasis en los medios utilizados para alcanzar ciertos objetivos, el término efectividad pone el énfasis en los resultados a alcanzar, independientemente de los recursos utilizados. En otras palabras, la eficiencia es "hacer bien", mientras que la efectividad es "conseguir el objetivo."

Se observa que es posible ser eficaz sin ser eficiente, y lo inverso también es posible. Por ejemplo, a veces, aunque alcanzar los resultados deseados (la efectividad) se utilizan recursos desproporcionados para tal (falta de eficiencia). Lo óptimo es, obviamente, ser al mismo tiempo eficaz y eficiente, es decir, alcanzar los resultados deseados utilizando lo mínimo de recursos.

### **2.2.5 Eficiencia.**

Según: (Thompson, 2008). En términos generales, la palabra eficiencia hace referencia a los recursos empleados y los resultados obtenidos. Por ello, es una capacidad o cualidad muy apreciada por empresas u organizaciones debido a que en la práctica todo lo que éstas hacen tiene como propósito alcanzar metas u objetivos, con recursos (humanos,

financieros, tecnológicos, físicos, de conocimientos, etc.) limitados y (en muchos casos) en situaciones complejas y muy competitivas.

### **2.2.6 Economía.**

Según: (Thompson, 2008). Definimos la economía como una ciencia o rama del pensamiento humano por la cual mediante la exposición de una o varias teorías podemos predecir el comportamiento del objeto que se encuentra en estudio, por ejemplo, la física de los planetas es la ciencia que apoyándose en una teoría predice los movimientos futuros que tendrá un planeta bajo ciertas condiciones, la química de los polímeros es la ciencia que apoyándose en una teoría predice el comportamiento y formación de los polímeros en base a unas moléculas o compuestos básicos, así tenemos que la economía como ciencia ha de apoyarse en alguna teoría para poder predecir el comportamiento de las necesidades humanas u organizacionales con objeto de satisfacerlas.

### **2.2.7 Contenido y alcances de la Economía Popular**

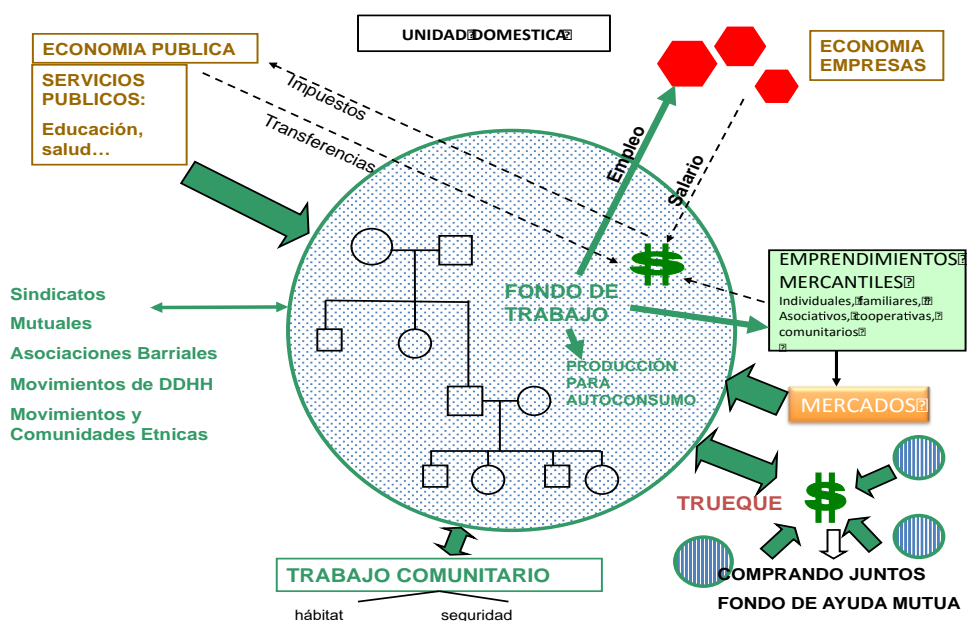
Se tomó esta información por la importancia que tienen los conceptos sobre la Economía Popular Y Solidaria Según: (Coraggio, 2012)

Para situar la EP en este segundo proyecto alternativo de construcción de otra economía, cabe destacar que ello conlleva advertir, entre otras cosas, que ese sector es más que los emprendimientos “informales”, sean rurales o urbanos, y que se distingue tanto por sus formas básicas de organización como por su lógica, contrapuesta (pero eventualmente funcionalizada) a la del capital. En su alcance más amplio, la EP es la economía de los trabajadores, sus familias y comunidades primarias y, como anticipamos más arriba, su lógica no es la de la acumulación sin límites sino la de obtención de medios para la reproducción de sus vidas en las mejores condiciones posibles. Esto se diferencia en varios aspectos de la caracterización basada en la comparación con el sector “formal” orientada por el tipo ideal de las empresas capitalistas (centrada en las actividades mercantiles de la EP, y caracterizándolas como empresas ineficientes):

La unidad de organización económica no es el emprendimiento o microempresa sino la unidad doméstica (UD: familia, comunidad), que desarrolla estrategias cuyo sentido y

fuerza intrínseca está dado por la reproducción de la vida de sus miembros, y cuya principal fuente es la efectivización de sus capacidades de trabajo, determinado como útil desde esa perspectiva y no desde la de la rentabilidad de un supuesto “capital” Un balance monetario positivo (ingresos menos egresos de la UD) es una condición de posibilidad, pero maximizarlo no es el sentido de sus actividades. Que el fondo de trabajo de las UD sea central como fuente directa o indirecta de satisfactores no implica que no cuenten con otros recursos (aunque en muchos casos con formas de propiedad formal precarias): tierra o suelo urbano, vivienda y locales, herramientas y utensilios, máquinas, etc. así como ahorros. Por otro lado, combinan la producción para el autoconsumo (oikos) con una intensa participación en los mercados.

**Gráfico 2: La Unidad Doméstica**



**FUENTE:** José Luis Coraggio

Los micro-emprendimientos populares mercantiles, en su gran mayoría familiares y pequeños, son organizados a partir de las estrategias de las UD y están subordinados a la misma lógica: no buscan la acumulación de riqueza o de capital sin límites, sino que son mediaciones para lograr mejores condiciones de vida por la vía de obtener un ingreso neto mediante la producción y venta autónoma de bienes y servicios. No son microempresas de capital aunque pueden evolucionar hacia esas formas. Sin embargo, en condiciones de penuria de recursos productivos, la expectativa más cercana considerada viable (y

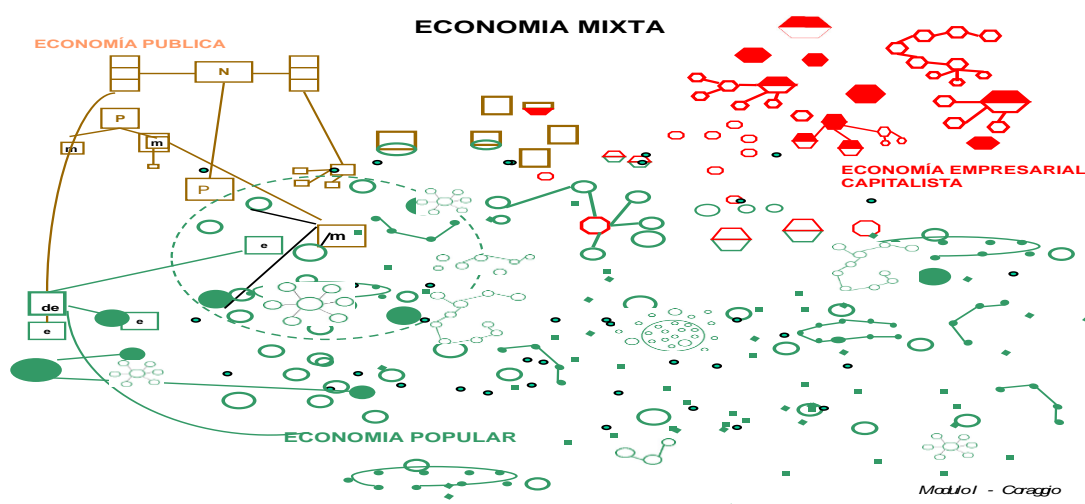
deseada en la generalidad de los casos), no es la de ser empresario empleador sino la de ser trabajador asalariado de la empresa privada o del Estado, los que “darían” empleo.

Desde la lógica de la reproducción de la vida, el concepto de trabajo incluye actividades que, siendo útiles para satisfacer necesidades, usualmente no son consideradas como “económicas”. Tal es el caso del trabajo doméstico y el trabajo comunitario, ninguno de los cuales asume una forma mercantil. Sin embargo, el trabajo doméstico-comunitario, de producción para el autoconsumo, abarca actividades tan necesarias para la economía nacional como, por ejemplo, la producción de alimentos básicos, de vivienda o de infraestructura local así como el trabajo de cuidado. Todo ello, valorado a precios de mercado, puede alcanzar a un tercio adicional del PIB (según el estimado para países como México y presumiblemente válido para el Ecuador). En todo caso, para un enfoque económico no centrado en la producción de valores de mercado sino en la resolución de necesidades, todo trabajo útil para resolverlas es económico, y sus productos y servicios constituyen parte de la riqueza. En un sistema económico no dualista, cualquier transformación profunda de la matriz productiva del país requiere también la contribución y eventual transformación de la EP.

En una economía con predominio del mercado capitalista, la función característica de la EP es asegurar la reproducción física y cultural de los trabajadores y su fuerza de trabajo. En efecto, la fuerza de trabajo, aunque se contrata en el mercado como una cuasi-mercancía, no puede producirse como las mercancías, del mismo modo que no es posible producir la naturaleza. Por otro lado, la no valoración monetaria del trabajo de reproducción permite reducir o mantener bajos los salarios que, si fueran la única vía de acceso a medios de vida, serían insuficientes para mantener la vida de gran parte de la población, lo que se refleja en los indicadores de pobreza e indigencia incluso ex post las políticas sociales enfocadas a la pobreza. Los sistemas más industrializados, al expandir las formas empresariales capitalistas, subsumen el trabajo bajo formas de subordinación mercantil o asalariamiento, separando al trabajador de los medios de producción (descampesinización, emigración, desaparición del artesanado, la pequeña minería, etc.) y presionando para que la mujer se incorpore al mercado de trabajo, asumiendo una doble jornada, en ocasiones en condiciones de sobre-explotación, llegando a incluir a los hijos en la producción a façon o en la agricultura familiar.

No ha existido una economía y una sociedad sin un sector de EP que reproduzca la fuerza de trabajo y, consecuentemente, la población. Una característica de las economías denominadas “en desarrollo” o “sub- desarrolladas” es que el sector de EP es de gran peso demográfico, incluso si no se contabiliza el trabajo doméstico-comunitario. El proceso de desarrollo capitalista ha expulsado a los sectores populares no integrados al mercado laboral (o integrados precariamente) a las zonas de recursos rurales o urbanos marginales, asignándoles condiciones deficientes de acceso a la tierra agrícola, al suelo, la vivienda y los servicios urbanos, así como a la salud o la educación. A la vez se los ha incorporado a patrones de un consumo encarecido de bienes industrializados de primera necesidad. Esto hace que sus estrategias deban incluir una variedad de alternativas complementarias al trabajo asalariado: reivindicar la provisión de bienes públicos o de subsidios de diverso tipo, monetarios o en especie; participar en la ocupación de tierras o en asentamientos urbanos considerados ilegales; ampliar el trabajo doméstico para el autoconsumo y la producción de bienes y servicios para la venta a cambio de un margen neto de ingreso. De hecho, el trabajo individual por cuenta propia y los emprendimientos familiares pueden ocupar entre el 30 y el 70% de la PEA. Sectorialmente, tienen un peso importante en la producción de medios de vida, que puede ser muy alto en ciertos rubros de alimentos (para el autoconsumo con excedentes para la venta, o con predominio de esta última forma, incluso exportando), de artesanías y otras manufacturas simples o de servicios urbanos y servicios turísticos comunitarios, siendo el comercio urbano al menudeo lo que más se aparenta y suele ser usado como caracterización del sector. En cambio, no se le suele atribuir a la EP el flujo de remesas de trabajadores en el exterior, que literalmente exportan su fuerza de trabajo, y que constituye una de las principales fuentes de masa monetaria para el país. En todo caso, salvo formas elementales de vinculación recurrente, la economía popular tiene un carácter magmático, en sus partes relativamente estables (cooperativas, comunidades...) constituye un conjunto inorgánico, altamente fragmentado y por su continua adaptación a las oportunidades cambiantes y rechazos de un mercado altamente competitivo.

**Gráfico 3: La EP en la Economía Mixta**



**FUENTE:** José Luis Coraggio

### 2.2.7.1 La Economía Popular Solidaria (EPS)

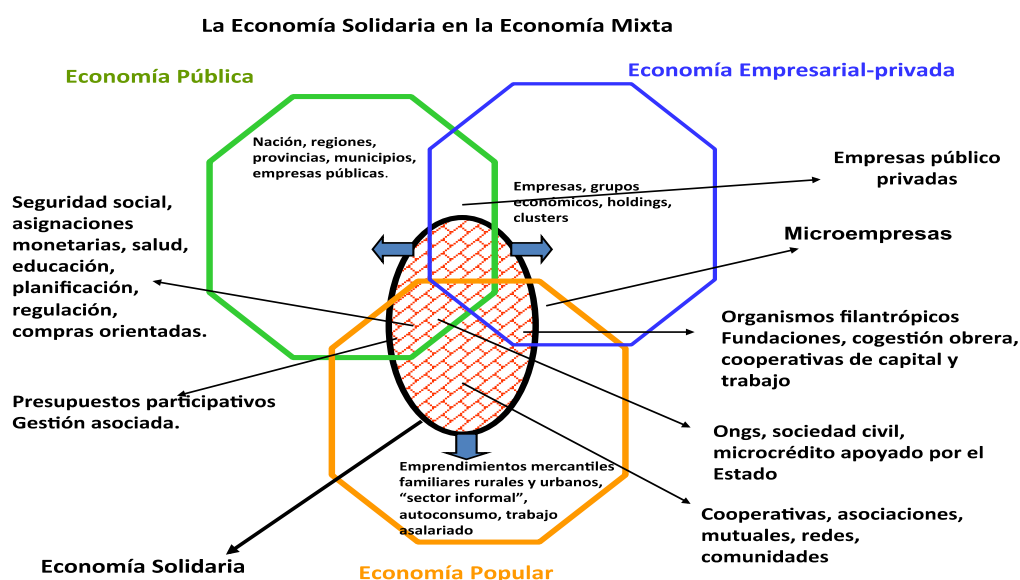
#### a) El potencial de la EP para una Economía Social Solidaria.

Si el peso actual de la EP en la economía nacional es grande, su potencial es enorme aunque reprimido, pues su actividad autónoma de patrones está mayoritariamente basada en procesos de trabajo desarticulados, cuya productividad y desarrollo en escala y complejidad está limitada por los escasos y deficientes recursos con que puede contar, incluido el conocimiento científico. Ese potencial está también reprimido por la ilegalidad a la que la empujan normas jurídicas y prácticas regulatorias del mercado que desconocen las condiciones que les impone el sistema que institucionalizan. Otro factor limitante está dado por la segregación social y espacial de sus asentamientos, así como por el limitado acceso histórico a infraestructura y servicios públicos, especialmente los productivos; por la deficiente cobertura y calidad en materia de educación y salud. A la vez, aunque minoritaria, una parte de la EP cuenta con recursos y capacidades superiores, con saberes profesionales, con vinculaciones sociales que las diferencian del primer estrato y las acercan a las elites.



Efectivizar el potencial de la EP implica redistribuir recursos desde el resto de la economía, por medio del Estado o por la recuperación de activos (empresas quebradas, tierras y suelo urbanos ociosos, territorios ancestrales, desprivatización de conocimientos, etc.) así como articular los segmentos de la heterogénea EP, combinando sus recursos y promoviendo formas de organización asociativas, cooperativas, redes solidarias y subsistemas productivo-reproductivos complejos, desarrollando formas de representación y coordinación que vayan más allá de los miembros de cada micro-organización, dando lugar a lo que podemos denominar Economía Popular Solidaria (que lo es objetivamente y no solamente por valores).

**Gráfico 4: La Economía Solidaria en la Economía Mixta**



**FUENTE:** José Luis Coraggio

Usualmente se encaran las intervenciones en la EPS a nivel microeconómico, reproduciendo la fragmentación predominante. Sin embargo, el nivel meso-socioeconómico de la EPS, en el que se comienza a superar la fragmentación del sector, es estratégico para lograr tanto escala como articulación, complejidad y calidad de sus relaciones de producción y de sus productos, pero también de su modo de consumo, pasando de los satisfactores singulares, característicos de los planes cuantitativistas, a satisfactores sinérgicos, creadores de identidades y de solidaridad. En ese nivel es que se pueden constituir sujetos colectivos que –como ocurre con los productores y consumidores asociados que se articulan y/o cooperan- afirmen una racionalidad

reproductiva complementaria con las políticas públicas y en competencia con las empresas de capital.

En tanto sea solidaria en sentido extendido, la EP asume responsabilidad por la calidad social de los satisfactores que genera, que incluyen las relaciones intersubjetivas, sociales, y con la naturaleza. En la realidad, la producción, distribución y consumo de bienes y servicios concretos y la de relaciones sociales y significados no son separables. La concepción burdamente materialista (neoliberal) de la economía, se limita a analizar el flujo de los bienes materiales que toman la forma de mercancías, considerados como la única riqueza, y postula que su crecimiento es la medida de su racionalidad. Para esa corriente sería el mercado formador de precios lo que orienta y juzga si las decisiones que toman los agentes económicos son racionales (lo que se manifiesta por su rentabilidad) cualesquiera sean las relaciones sociales y con la Naturaleza que se generen. De hecho, el neoliberalismo postula que la mercantilización del trabajo y la naturaleza son condiciones para objetivarlas y así poder expandir esa racionalidad en la administración de las cosas a nivel del sistema económico como un todo.

En cambio, para un Sistema Económico Social y Solidario (SESS) en construcción, del cual es parte la EPS, ambas dimensiones, la material y la simbólico/social, no deben ser separadas analíticamente. Su unidad efectiva en la vida real es representada en el pensamiento como la vida en general, como plantea el Buen Vivir. Desglosando el concepto de ESS, definimos la Economía Social como el sistema de prácticas, instituciones y principios de organización del proceso de producción, circulación, distribución y consumo dirigido a la obtención de la base material (productos o servicios) de satisfactores, distribuida de manera de lograr la plena realización de las necesidades de reproducción de la vida de todas y todos, la humana y la de la naturaleza. La solidaridad está implícita en esta definición, pues sin ella no es posible lograr el objetivo propuesto. Por otro lado, puede haber organizaciones económicas solidarias y adaptativas, ensimismadas en sus logros económicos particulares, sin propósitos de regeneración social ni de modificar su contexto.

La racionalidad de la ESS no se basa en lograr el máximo crecimiento de la riqueza mercantil, sino en la capacidad del sistema económico de reproducir y desarrollar con dignidad la vida humana y natural, factores primigenios a su vez de toda economía. Desde

esta perspectiva, la mercantilización ficticia de trabajo y naturaleza en pos del crecimiento ilimitado y vertiginoso es considerada irracional no solo por anticipación teórica (como hicieron Marx y Polanyi) sino porque empíricamente ha probado ser destructiva de la vida (exclusión social masiva, desastres ecológicos). Se trata de pasar de la ética de la irresponsabilidad, propia del capital, a la ética de la responsabilidad por la vida de todos los seres humanos y de la naturaleza. Estamos ante un nivel superior de solidaridad, ya no intra organización productiva (micro-socioeconomía), ni intraredes (meso-socioeconomía) sino de solidaridad sistémica.

### 2.2.7.2 Diferencias entre la Economía Convencional y la Economía Solidaria

**Tabla 1: Diferencias entre la economía Convencional y la Economía Solidaria.**

Características	Convencional	Solidaria
<b>Objetivo</b>	Minimizar las ganancias	Satisfacer necesidades básicas
<b>Factor fundamental</b>	El capital	El trabajo y la energía grupal
<b>Se rige por</b>	El micro costo	El salario digno y el precio justo
<b>Tipo de organización</b>	Jerarquía	Democrática
<b>Tipo de relaciones</b>	De competencia	De cooperación
<b>Unidades</b>	Para unos pocos	Para todos /as
<b>Genera</b>	Exclusión	Inclusión
<b>Mirada de la calidad</b>	Parcial (índices macroeconómicos, monitorización de la economía)	Integral (aspectos sociales, económicos, culturales, ecológicos, éticos y espirituales)

**Fuente:** (CIA) Panamá

**Elaborado por:** Sandra Patricia Reyes Nastacuas

### 2.2.8 Generalidades de la responsabilidad social

#### 2.2.8.1 Los siete principios de la responsabilidad social

- Rendición de cuenta
- Transparencia
- Comportamiento ético
- Respeto a los intereses de las partes interesada
- Respeto al principio de legalidad
- Respeto a la normativa internacional de comportamiento
- Respeto a los derechos humanos.

**Gráfico 5: Principios de la Responsabilidad Social**



**Fuente:** iso26000-2010

### **2.2.8.2 Cajas de ahorro Populares y Solidarias**

Según: (Rosales, 2010). Son organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales, o, por socios de Cooperativas distintas a las de ahorro y crédito.

### **2.2.8.3 Economía Solidaria en el Ecuador**

De acuerdo a lo que señala Constitución y la Ley de Economía Popular y Solidaria y del Sector Financiero Popular y Solidario LOEPS, un Banco Comunitario es parte del sistema financiero popular y solidario que en definida forma parte de este gran tema llamado Economía Solidaria, cuya definición más próxima a los objetivos de la presente investigación, señala que:

“Se entiende por economía popular y solidaria, al conjunto de formas y prácticas económicas, individuales o colectivas, auto gestionadas por sus propietarios que, en el caso de las colectivas, tienen, simultáneamente, la calidad de trabajadores, proveedores, consumidores o usuarios de las mismas, privilegiando al ser humano, como sujeto y fin de su actividad, orientada al buen vivir, en armonía con la naturaleza, por sobre el lucro y la acumulación de capital” **Art.1** (LOEPS).

Históricamente, algunas de las expresiones de la Economía Solidaria, como el banco comunitario, ha estado alejada de la promoción estatal hasta la aprobación de la Constitución en el 2008, año en el que fue reconocida como Política del Estado Ecuatoriano, con esta aceptación se da paso al desarrollo y potencializarían de un nuevo

Sistema económico y Solidario el mismo que contribuirá al Sumak Kawsay de sus integrantes.

#### **2.2.8.4 Principales Características de la Economía Solidaria**

**Art. 3** de la (LOEPS), ya que son estas un referente de organización para un grupo económico en desarrollo:

- La búsqueda de la satisfacción en común de las necesidades de sus integrantes, especialmente, las básicas de autoempleo y subsistencia
- Su compromiso con la comunidad, el desarrollo territorial y la naturaleza.
- La ausencia de fin de lucro en la relación con sus miembros.
- La no discriminación, ni concesión de privilegios a ninguno de sus miembros.
- La autogestión democrática y participativa, el autocontrol y la auto responsabilidad.
- La prevalencia del trabajo sobre el capital; de los intereses colectivos sobre los individuales; y, de las relaciones de reciprocidad y cooperación, sobre el egoísmo y la competencia

#### **2.2.8.5 Logros más destacados del sector**

Según: Secretaría Técnica de Economía Popular y Solidaria, mediante seminario realizado en la ESPOCH, UCABANPE: II Encuentro Nacional de las Cajas Solidarias y Bancos Comunales de la UCABANPE. 19 de Noviembre 2015.

- USD84 millones en compras públicas para actores de la EPS en el año 2014, representando un incremento de 112,5% frente al 2013, a través de Catálogos y Ferias Inclusivas.
- SCPM expidió el Manual de Buenas Prácticas para Supermercados, ahora el 15% de las perchas en supermercados estarán a disposición de los actores de la EPS y el 33% de las compras deberán ser preferentemente para actores de la EPS.
- Próximo lanzamiento del Registro Público de la EPS para dinamizar este sector y facilitar el acceso a los beneficios de ley.

- Trabajo intersectorial SEPS, SCPM, CONAFIPS, MIES, IEPS, SERCOP, MINEDUC, ARCSA, MCPE, entre otros.
- USD84 millones en compras públicas para actores de la EPS en el año 2014, representando un incremento de 112,5% frente al 2013, a través de Catálogos y Ferias Inclusivas.
- SCPM expidió el Manual de Buenas Prácticas para Supermercados, ahora el 15% de las perchas en supermercados estarán a disposición de los actores de la EPS y el 33% de las compras deberán ser preferentemente para actores de la EPS.
- Próximo lanzamiento del Registro Público de la EPS para dinamizar este sector y facilitar el acceso a los beneficios de ley.
- Trabajo intersectorial SEPS, SCPM, CONAFIPS, MIES, IEPS, SERCOP, MINEDUC, ARCSA, MCPE, entre otros.

Disminución de tiempos de trámites de constitución de organizaciones EPS.

Reducción del subempleo a través de la visibilización, acompañamiento y apoyo a los actores de la EPS a través de los nuevos instrumentos públicos (522 emprendedores con empleo digno hasta octubre de 2015).

Mayor transversalidad estatal en la atención a los actores de la Economía Popular y Solidaria.

- El Código Orgánico Monetario y Financiero dividió a la Economía Popular y Solidaria en dos grupos:
  - El “Real” que se enmarca dentro de las políticas dictadas por el Comité Interinstitucional que preside el Ministerio Coordinador de Desarrollo Social; y,
  - El “Financiero” que se encuentra regido por la Junta de Regulación Monetaria y Financiera que preside el Ministerio Coordinador de Política Económica.

## **2.2.9 Marco Legal**

### **2.2.9.1 Constitución de la República del Ecuador 2008**

**Art. 283.-** El sistema económico es social y solidario; reconoce al ser humano como sujeto y fin; propende a una relación dinámica y equilibrada entre sociedad, Estado y mercado, en armonía con la naturaleza; y tiene por objetivo garantizar la producción y reproducción de las condiciones materiales e inmateriales que posibiliten el buen vivir. El sistema económico se integrará por las formas de organización económica pública, privada, mixta, popular y solidaria, y las demás que la Constitución determine. La economía popular y solidaria se regulará de acuerdo con la ley e incluirá a los sectores cooperativistas, asociativos y comunitarios.

**Art. 286.-** Las finanzas públicas, en todos los niveles de gobierno, se conducirán de forma sostenible, responsable y transparente y procurarán la estabilidad económica. Los egresos permanentes se financiarán con ingresos permanentes. Los egresos permanentes para salud, educación y justicia serán prioritarios y, de manera excepcional, podrán ser financiados con ingresos no permanentes.

**Art. 309.-** El sistema financiero nacional se compone de los sectores público, privado, y del popular y solidario, que intermedian recursos del público. Cada uno de estos sectores contará con normas y entidades de control específicas y diferenciadas, que se encargarán de preservar su seguridad, estabilidad, transparencia y solidez. Estas entidades serán autónomas. Los directivos de las entidades de control serán responsables administrativa, civil y penalmente por sus decisiones.

**Art. 310.-** El sector financiero público tendrá como finalidad la prestación sustentable, eficiente, accesible y equitativa de servicios financieros. El crédito que otorgue se orientará de manera preferente a incrementar la productividad y competitividad de los sectores productivos que permitan alcanzar los objetivos del Plan de Desarrollo y de los grupos menos favorecidos, a fin de impulsar su inclusión activa en la economía.

**Art. 311.-** El sector financiero popular y solidario se compondrá de cooperativas de ahorro y crédito, entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales, cajas de ahorro. Las iniciativas de servicios del sector financiero popular y solidario, y de los

micros, pequeñas y medianas unidades productivas, recibirán un tratamiento diferenciado y preferencial del Estado, en la medida en que impulsen el desarrollo de la economía popular y solidaria.

**Art. 312.-** Las entidades o grupos financieros no podrán poseer participaciones permanentes, totales o parciales, en empresas ajenas a la actividad financiera.

Se prohíbe la participación en el control del capital, la inversión o el patrimonio de los medios de comunicación social, a entidades o grupos financieros, sus representantes legales, miembros de su directorio y accionistas. Cada entidad integrante del sistema financiero nacional tendrá una defensora o defensor del cliente, que será independiente de la institución y designado de acuerdo con la ley.

#### **2.2.9.2 Plan Nacional del Buen Vivir.**

La Economía Popular y Solidaria se encuentra incluida dentro del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV).

Con una visión al futuro, en el objetivo 10 del Plan Nacional del Buen Vivir (PNBV, 213 2017), se plantea medidas para fortalecer la economía Popular y solidaria, siendo este un nuevo modelo de economía sustentable para los sectores urbanos marginales.

En el marco de los objetivos establecidos en el PNBV (PNBV, 213 2017, pág. 302 303) se plantea:

- Impulsar el acceso a servicios financieros, transnacionales y garantía crediticia en el marco de un modelo de gestión que integre a todo sistema financiero nacional.
- Fortalecer e impulsar el crecimiento adecuado del sector financiero popular y solidario, articulado a las iniciativas de desarrollo territorial productivo y de servicios.
- Simplificar los trámites para los emprendimiento productivos y de servicios de las micro, pequeñas y medianas unidades productivas.
- Implementar un sistema integrado de información para el sector productivo y de servicios, con énfasis en las micro, pequeñas y medianas unidades de producción.



- Fomentar, incentivar y apoyar la generación de seguros productivos solidarios, de manera articulada, al sistema de prosterno y seguridad social.

### **2.2.9.3 LEY ORGANICA DE ECONOMIA POPULAR Y SOLIDARIA Y DEL SECTOR FINANCIERO POPULAR Y SOLIDARIO**

Manifestado según (Asamblea Nacional del Ecuador, 2012, pág. 31)

#### **Principios**

**Art. 4.- Principios.** - Las personas y organizaciones amparadas por esta ley, en el ejercicio de sus actividades, se guiarán por los siguientes principios, según corresponda:

- La búsqueda del buen vivir y del bien común;
- La prelación del trabajo sobre el capital y de los intereses colectivos sobre los individuales;
- El comercio justo y consumo ético y responsable;
- La equidad de género;
- El respeto a la identidad cultural;
- La autogestión;
- La responsabilidad social y ambiental, la solidaridad y rendición de cuentas;
- La distribución equitativa y solidaria de excedentes.

#### **De las organizaciones del sector financiero popular y solidario**

#### **De las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro**

**Art: 104. Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.-** Son organizaciones que se forman por voluntad de sus socios y con aportes económicos que, en calidad de ahorros, sirve para el otorgamiento de créditos a sus miembros, dentro de los límites señalados por la Superintendencia de conformidad con lo dispuesto en la presente ley.

También se consideran como parte de estas entidades, aquellas organizaciones de similar naturaleza y actividad económica, cuya existencia haya sido recomendada por otras instituciones del Estado.

**Art. 105.- Estructura Interna.-** Las asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y revisión de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas organizativas.

**Art. 106.-Transformacion.-** La Superintendencia dispone la transformación de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, en cooperativas de ahorro y crédito, cuando por su crecimiento en monto de activos, socios, volumen de operaciones y cobertura geográfica, superen los límites fijados por la Superintendencia para esas organizaciones.

**Art. 107.- Canalización de recursos.-** Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro podrán servir como medio de canalización de recursos públicos para el desarrollo e implementación de proyectos sociales y productivos, en sus respectivos territorios.

**Art. 108.- Metodologías financieras.-** Las organizaciones además del ahorro y crédito, promoverán el uso de metodologías financieras participativas como grupos solidarios, ruedas fondos productivos, fondos mortuorios, seguros productivos o cualquier otra forma financiera destinados a dinamizar.

#### **2.2.9.4 Reglamento de Superintendencia de Economía Popular y Solidaria.**

Del sector financiero popular y solidario (Reglamento A La Ley Organica de la Economía Popular y Solidaria, 2012, pág. 25)

De las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro.

**Art. 90.- Entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales.-** Son organizaciones que pertenecen al Sector Financiero Popular y Solidario, que realizan sus

actividades, exclusivamente, en los recintos, comunidades, barrios o localidades en donde se constituyen y se pueden financiar, con sus propios recursos o con fondos provenientes de programas o proyectos ligados al desarrollo de sus integrantes. Ejercerán su actividad exclusivamente en un área de influencia que no afecte a otras entidades financieras con estos fines o propósitos.

**Art. 91.- Cajas de ahorro.-** Son las organizaciones integradas por miembros de un mismo gremio o institución; por grupos de trabajadores con un empleador común, grupos familiares, barriales; o, por socios de cooperativas distintas a las de ahorro y crédito.

**Art. 92.- Constitución, organización y funcionamiento.-** La constitución y organización de las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, se registrará por lo dispuesto para las organizaciones comunitarias.

El funcionamiento y actividades de estas organizaciones serán determinados por la Junta de Regulación.

#### **2.2.9.5 Finanzas Populares y Solidarias**

Según (Ruiz, 2013) Las Finanzas Populares son consideradas como el conjunto de ideas, esfuerzos, capacidades, programas, instrumentos, recursos y estructura. Para que la población se organice.

#### **2.2.9.6 Inclusión Financieras**

Cuentan con el acceso a la población excluida a los productos y servicios financieros a través de la integración de las formas de organización popular y solidaria en el sistema de prestación de productos y servicios financieros.

La Corporación Nacional de Finanzas Populares y Solidarias, junto a las demás iniciativas del Gobierno Ecuatoriano Constituyen una nueva arquitectura institucional para la Economía Popular y Solidaria y para su Sector Financiero Popular y Solidario.

- Cooperativas

- Bancos
- Artesanos
- Pequeños Productores
- SECAP
- Jóvenes
- Gremios
- Grupos Asociativos
- Agencias de Desarrollo Local.
- Ministerio de Trabajo.

Según el Autor: (Coraggio, Jose Luis, 2009, pág. 18) Las finanzas populares deben ser asumidas como promotoras del desarrollo tanto como la banca pública de fomento, en tanto aglutinan el ahorro interno e impulsan economías productivas de características más solidarias. Un tratamiento preferente merecen las cooperativas de ahorro y crédito, así como a las diversas formas de ahorro popular, tal como lo hace la Ley de Economía Popular y Solidaria.

El tratamiento del territorio aparece por igual en estas páginas de este autor comprometido desde hace años con estos temas y con la realidad ecuatoriana. Para comprobar esta aseveración bastaría simplemente considerar a reflexiones sobre la economía solidaria y la economía popular ecuatoriana, recogidas también en estas mismas páginas.

## **2.3 IDEA A DEFENDER**

La implementación de un modelo de evaluación de la gestión empresarial, permitirá mejorar la eficiencia, efectividad y economía, de las cajas de ahorro convenio ESPOCH-UCABANPE, Cantón Guamote, Provincia de Chimborazo.

## **2.4 VARIABLES**

### **2.4.1 Variable Independiente**

Implementar un modelo de evaluación de la gestión empresarial

### **2.4.2 Variable Dependiente**

Mejorar la eficiencia, efectividad y economía.

## **CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1 MODALIDAD DE LA INVESTIGACIÓN**

En esta investigación se realizara mediante el enfoque cuali-cuantitativo, asintiendo de esta manera a la recolección de datos y procesar información para analizar, las misma que permita contribuir al desarrollo de esta investigación y aportar a las cajas de ahorro en conocer respuestas positivas o negativas y realizar la correcta toma de decisiones o correcciones de ser el caso.

### **3.2 TIPOS DE INVESTIGACIÓN**

#### **Investigación de Campo**

Constituye un proceso sistemático, riguroso y racional de recolección, tratamiento, análisis y presentación de datos, basado en una estrategia de recolección directa de la realidad de las informaciones necesarias para la investigación. De acuerdo con el propósito, la investigación de campo puede ser de dos tipos; Investigación descriptiva y verificación de Hipótesis que para el caso será investigación descriptiva

#### **Investigación descriptiva**

Según: (Padilla, 2012). La investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere de considerables conocimientos acerca del área que se investiga, para formular las preguntas específicas que busca responder.

La descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito, y puede ofrecer la posibilidad de predicciones aunque sean rudimentarias. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de las personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

En un estudio descriptivo se seleccionan varias cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así decir como es y cómo se manifiesta el fenómeno de interés. Por ejemplo, saber cuál de los partidos políticos tiene más seguidores o cuantos votos ha concedido cada uno de ellos en las últimas elecciones, o conocer el número de divorciados anuales en una nación, el número de pacientes que atiende un hospital, etcétera.

### **3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA**

Al ser un análisis interno de las cajas de ahorro, conociendo la cantidad de cajas existentes en el cantón de Guamate, se procederá a identificar a todos los miembros principales y fundadores de cada una de las cajas de ahorro por lo que se cree no es necesario sacar una muestra ya que el universo es conocido y relativamente pequeño, siendo un total de 90 personas. Esta es la explicación que presentamos como justificación a este punto de referencia.

### **3.4 MÉTODOS, TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **3.4.1 Métodos**

##### **Método deductivo**

Según: (Bernal, 2006). Es el método de razonamiento que consiste en tomar conclusiones generales para explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlos a soluciones o hechos particulares.

##### **Método inductivo**

Según: (Bernal, 2006). Con este método se utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones, cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con un estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría.

## **Método analítico**

Según: (Cruzatti, 1997). El conocimiento es analítico, puesto que se trata de entender toda situación total en términos de sus componentes: intenta descubrir los elementos que componen cada totalidad, y las interconexiones que explican su integración. La investigación comienza descomponiendo los objetos al fin de descubrir el “mecanismo” interno responsable de los fenómenos observados pero el desmontaje del “mecanismo” no se atiende cuando se a investigado la naturaleza de sus partes; el próximo paso es el examen de la interdependencia de las mismas, y la etapa final es la tentativa de la reconstrucción el todo en términos de sus fragmentos interconectados.

### **3.4.2. Técnicas**

#### **Encuesta**

Según: (Padilla, 2012). La encuesta está muy difundida en el área de la investigación social aplicada, y se utiliza en varias disciplinas, como sociología (encuesta socioeconómica), ciencias políticas (encuesta de opinión), psicología (encuesta de actitudes), y epidemiología (encuestas nutricional). La encuesta consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, como datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretende explorar a través de este medio. La información recogida podrá emplearse para un análisis cuantitativo con el fin de identificar y conocer la magnitud de los problemas que, se supone, se conocen en forma parcial o imprecisa.

#### **Observación directa**

Según: (Bernal, 2006). La observación directa cada día cobra mayor credibilidad y su uso atiende a generalizarse, debido a que permite obtener información directa y confiable, siempre y cuando se haga mediante procedimiento sistematizado y muy controlado, para lo cual hoy están utilizándose medios audiovisuales muy complejos, especialmente en estudios de comportamiento de las personas en sus sitios de trabajos.



### 3.4.3 Instrumentos

**Cuestionario.-** Según: (Padilla M. T., 2012, pág. 87) “cuestionario. Es un instrumento de recolección de información, tal vez el más utilizado; consiste en un conjunto de preguntas respecto de una o más variables por medir, y es rápido y poco costoso”.

**Guía de observación.-** Según: (Padilla M. T., 2012, pág. 77) “Observación. Mirara es una cualidad innata en la generalidad de individuos. En cambio, observar es un proceso mental más complejo, dirigido a un fin determinado, y se requiere d4e un esquema de trabajo para captar las manifestaciones y los aspectos más trascendentales y significativos de un fenómeno.

### 3.5 RESULTADOS

#### 1.- Género

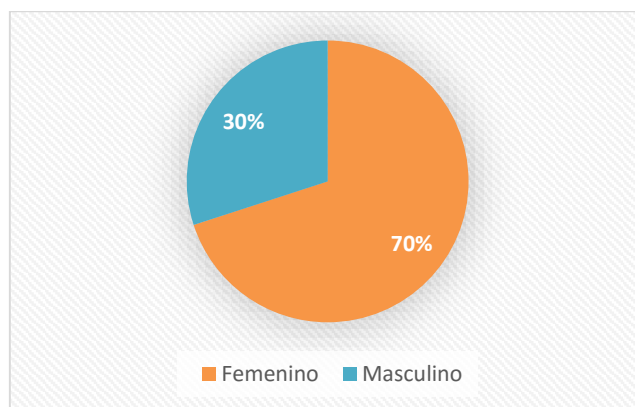
**Tabla 2: Género**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Femenino	63	70%
Masculino	27	30%
<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 6: Género**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### Análisis

El 70% del género que pertenece a las cajas de ahorro son de femenino y el 30% de género masculino.

#### Interpretación

Como se puede observar en la gráfica anterior los porcentajes en cuanto a género de participación en las cajas de ahorro la mayoría son mujeres y en menor grado los hombres, esto se debe a que las mujeres buscan las formas de ayudar a sus hogares en participación de la economía familiar mientras los hombres trabajan para el sustento de la misma.

## 2.- ¿Cuál es su participación que representa a la caja ahorro?

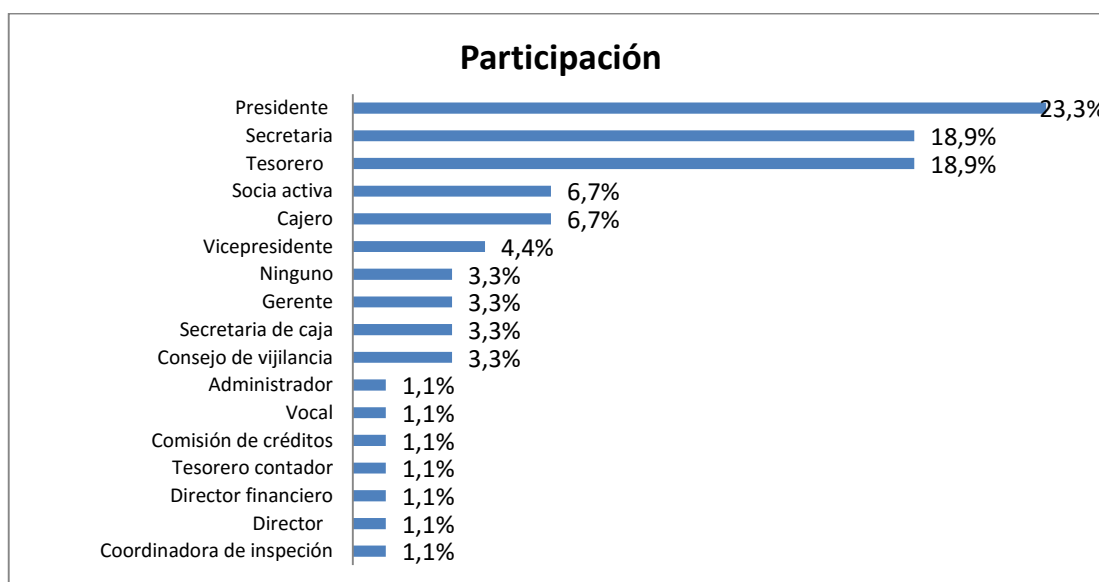
**Tabla 3: Participación en la caja de ahorro**

CARGO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Coordinadora de inspección	1	1,1%
Director	1	1,1%
Director financiero	1	1,1%
Tesorero contador	1	1,1%
Comisión de créditos	1	1,1%
Vocal	1	1,1%
Administrador	1	1,1%
Consejo de vigilancia	3	3,3%
Secretaria de caja	3	3,3%
Gerente	3	3,3%
Ninguno	3	3,3%
Vicepresidente	4	4,4%
Cajero	6	6,7%
Socia activa	6	6,7%
Tesorero	17	18,9%
Secretaria	17	18,9%
Presidente	21	23,3%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 7: Participación en la Caja de ahorro**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## **Análisis**

El presidente o presidenta, son las personas que más participación tiene un 23,3% seguido del tesorero y secretaria que tienen un 18% de representación. Y las demás dignidades en menor porcentaje de participación como se observa en el gráfico.

## **Interpretación**

Según la participación mayoritaria que se presenta en el gráfico, se interpreta que la mayoría de las cajas de ahorro cuenta con una estructura Organizacional de al menos compuesta por un presidente, tesorero y secretario.

**3.- ¿Cuál es el tiempo de experiencia de trabajo en la caja de ahorro que Usted pertenece?**

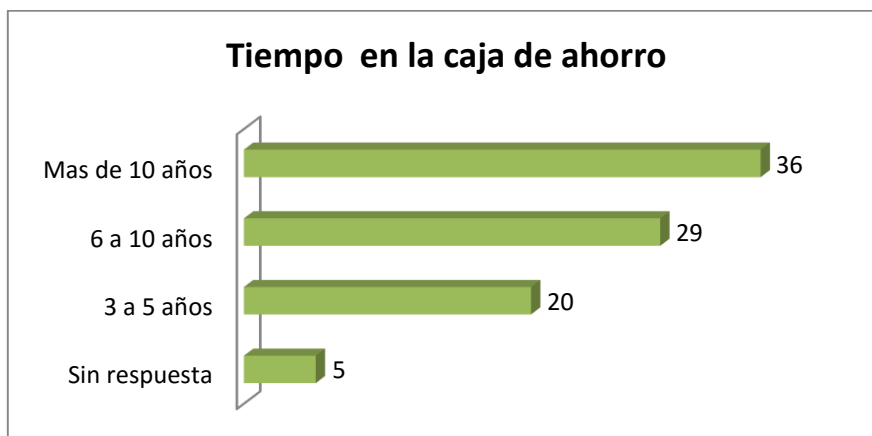
**Tabla 4: Tiempo de pertenecer a la caja de ahorro**

<b>TIEMPO</b>	<b>FRECUENCIA</b>	<b>PORCENTAJE</b>
Sin respuesta	5	5,6%
3 a 5 años	20	22,2%
6 a 10 años	29	32,2%
Más de 10 años	36	40,0%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 8: Tiempo de pertenecer a la Caja de Ahorro**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Análisis.**

Las personas pertenecen a las cajas de ahorro en un 36% más de 10 años, así también en un tiempo de 6 años a 10 pertenece un 29% y en menor porcentaje llevan participando de 3 a 6 años un 20%.

**Interpretación.**

Las cajas de ahorro nacen en el Ecuador hace varios años atrás en la crisis política que sufrió años atrás, por los feriados bancarios y otras crisis políticas, nacen como alternativa de desarrollo económico de las familias y mujeres de los sectores marginados, de ahí que se muestra que el mayor porcentaje de personas llevan participando más de 10 años.

#### 4.- ¿Cuál es el tiempo de operación de la caja de ahorro que pertenece?

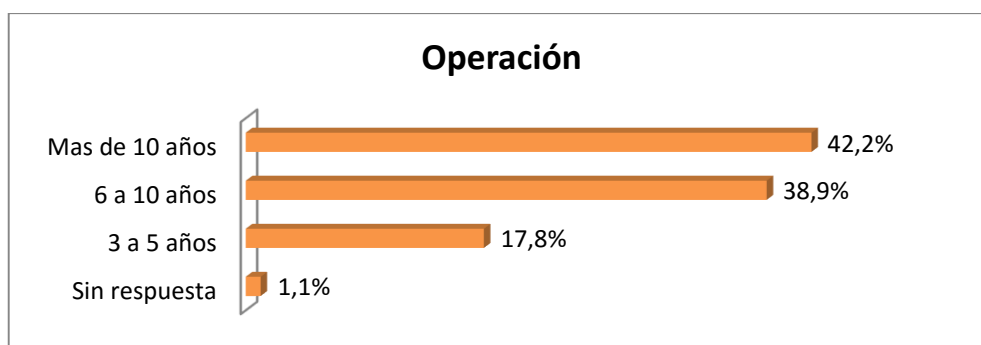
**Tabla 5: Tiempo de operación de la caja de ahorro**

TIEMPO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sin respuesta	1	1,1%
3 a 5 años	16	17,8%
6 a 10 años	35	38,9%
Más de 10 años	38	42,2%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 9: Tiempo de operación de la caja de ahorro**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### **Análisis**

El 42,2% lleva operando más de 10 años, seguido de 38,9% en un rango de 6 a 10 años y de 3 a 5 años un 17,8% de operaciones. El análisis para este punto es en referencia al de la pregunta número dos.

#### **Interpretación**

Las agrupaciones de la personas para formar las cajas de ahorro en porcentaje mayor ya llevan un tiempo más de 10 años, lo que se puede decir que la formaciones de economía solidaria llevaría en nuestro país un poco más de ese tiempo.

## 5.- ¿Cuál es el alcance de la caja de ahorro a la que usted pertenece?

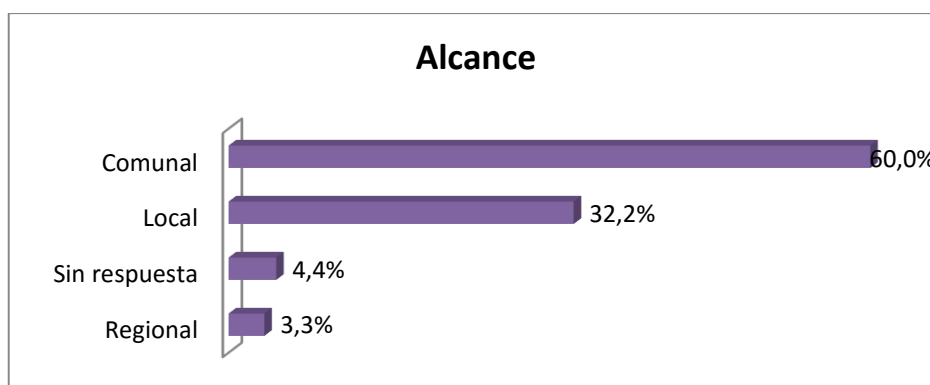
**Tabla 6: Alcance de la Caja de Ahorro**

NOMBRE	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Regional	3	3,3%
Sin respuesta	4	4,4%
Local	29	32,2%
Comunal	54	60,0%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 10: Alcance de la Caja de Ahorro**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## Análisis

El 60% de las Cajas de ahorro son de alcance comunal, seguido de 32,2% local, otras no conocen el alcance de sus cajas de ahorro y este desconocimiento tiene un 4,4% y regional en 3,3%.

## Interpretación

La mayoría de las cajas de ahorro se desarrolla en forma comunal y local, esta que son organizadas por mujeres y al tener varias ocupaciones se reúnen entre las más cercanas y conocidas con el fin de que desarrollo de las mismas sea efectivo y no tener problemas al momento de cumplir sus demás obligaciones en sus familias.

**6.- ¿Cuáles son las actividades productivas que los beneficiarios del crédito destinan?**

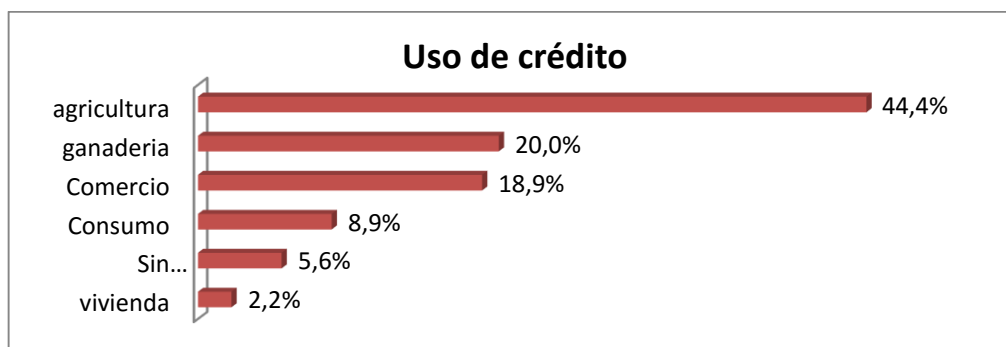
**Tabla 7: Destino del crédito**

USO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Vivienda	2	2,2%
Sin respuesta	5	5,6%
Consumo	8	8,9%
Comercio	17	18,9%
Ganadería	18	20,0%
Agricultura	40	44,4%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 11: Destino del Crédito**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

### **Análisis**

El destino de los créditos de uso de los integrantes de las cajas de ahorro en un 44% son para el desarrollo de la agricultura, seguido de un 20% que utiliza los créditos para la ganadería, en un 18,9% son utilizados para el desarrollo del comercio y para vivienda un 2,2%.

### **Interpretación**

Los créditos le ayudan a los participantes de las cajas de ahorro a la mejora de las condiciones de vida de sus familias, de la comunidad y del país, por medio de estos los integrantes desarrollan emprendimientos que les generan ganancias, facilitando de esta manera el acceder un crédito que las instituciones financieras no pueden acceder por falta de cumplimiento muchas veces de los requisitos exagerados a su vez por falta de acceso por las distancias y desconocimiento.



## 7.- ¿Cuál es el número de socios que actualmente conforman la caja ahorro?

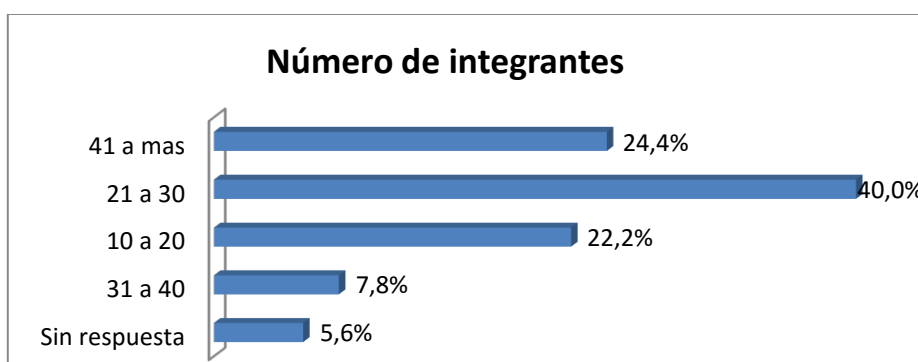
**Tabla 8: Número de integrantes de la caja de ahorro**

NÚMERO	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Sin respuesta	5	5,6%
31 a 40	7	7,8%
10 a 20	20	22,2%
21 a 30	36	24,4%
41 a mas	22	40,0%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 12: Número de integrantes de la caja de ahorro**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## Análisis

Las cajas de ahorro están formadas en 40% por un grupo de personas de 21 a 30, seguido por más de 41 personas en un 24,4%, así podemos ver que hay cajas de ahorro que están formadas 10 a 20 personas en un 22,2% y en un porcentaje al final están conformadas por 31 a 41 personas en un 7.8%.

## Interpretación

La mayoría de las cajas cuenta con un grupo de 20 a 30 personas, que se conocen y están cercanas y es así como plantean sus metas y buscan ayudarse a salir de sus necesidades a generar emprendimientos.

## 8.- ¿Qué cantidad aportan los integrantes de la caja de ahorro a la cual pertenece?

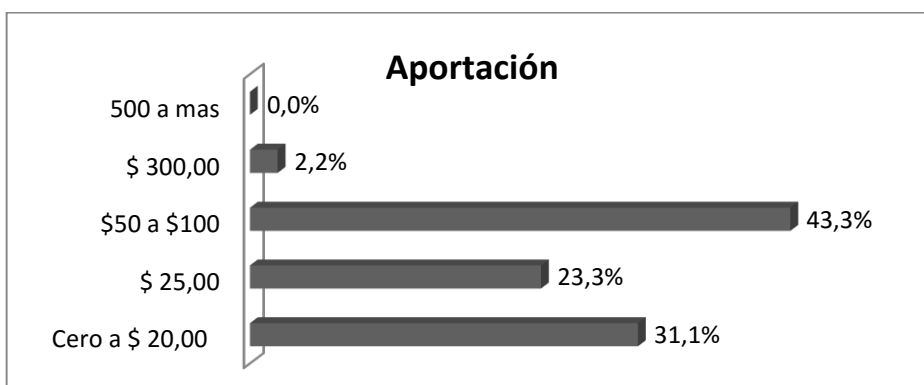
**Tabla 9: Aportación de los integrantes de la caja de ahorro**

CANTIDAD	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Cero a \$ 20,00	28	31,1%
\$ 25,00	21	23,3%
\$50 a \$100	39	43,3%
\$ 300,00	2	2,2%
500 a mas	0	0,0%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 13: Aportación de los integrantes de la caja de ahorro**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## Análisis

Las aportaciones que realizan los integrantes de las cajas de ahorro en un 43,3% son de \$50 a \$100 seguido de un porcentaje de \$20 en un 31,1% y de \$25 en un 23,3% y algunas de estas cajas tienen aportaciones iniciales de \$300 en un 2,2%.

## Interpretación

Podemos decir que el porcentaje de aporte es de \$50 y \$100 dólares seguido de \$20 dólares. Al ser estas cajas de ahorro formadas por mujeres del campo madre de familia que buscan aportar económicamente a su hogar, lo que no podrían aportar con una mayor cantidad.

## 9.- ¿En qué ha ayudado en lo personal la creación de éstas cajas de ahorro?

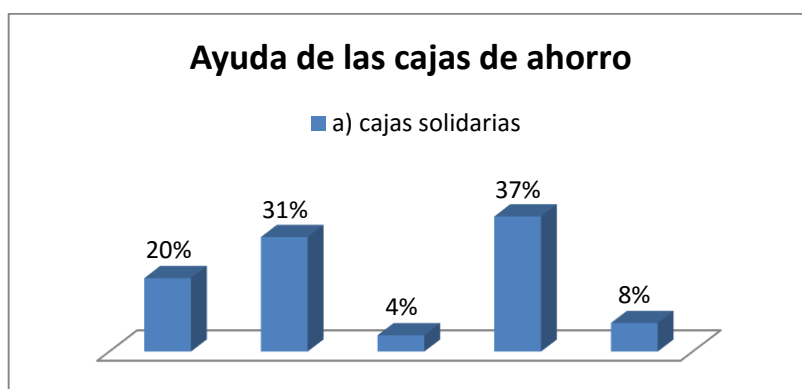
**Tabla 10: Ayuda personal sobre la creación de las cajas de ahorro**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mejorar Autoestima de los Socios	18	20%
Generar Ingresos	28	31%
Ahorro de Tiempo	4	4%
Mejorar las condiciones de vida de la comunidad	33	37%
Integración comunitaria	7	8%
<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 14: Ayuda personal sobre la creación de las cajas de ahorro**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## Análisis

Los socios de las cajas de ahorro dicen que la creación de las mismas le ayudo en lo personal en un 37% a mejorar las condiciones de vida de la comunidad, a generar ingresos dicen un porcentaje de 31%, en un 20% mejorar el autoestima de los socios, seguida en un 8% les ayudadado a tener integración comunitaria y al final esta ahorro de tiempo en un 4%.

## Interpretación

El fin de la caja de ahorro es mejorar los ingresos y las condiciones de los hogares de los sectores comunales y mediante esta encuesta se puede evidenciar que los integrantes de las cajas de ahorro así lo sienten.

**10.- ¿Qué sueños y proyecciones tiene con respecto a su participación en la caja de ahorro?**

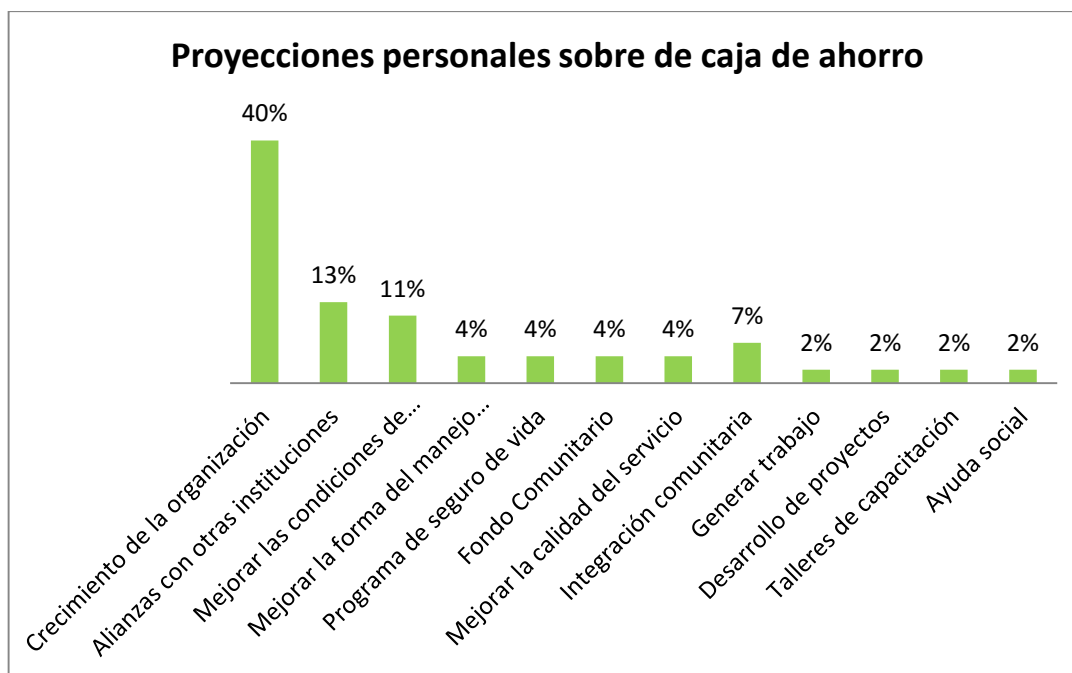
**Tabla 11: Proyecciones personales sobre caja de ahorro**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Crecimiento de la organización	36	40%
Alianzas con otras instituciones	12	13%
Mejorar las condiciones de vida de la comunidad	10	11%
Mejorar la forma del manejo económico	4	4%
Programa de seguro de vida	4	4%
Fondo Comunitario	4	4%
Mejorar la calidad del servicio	4	4%
Integración comunitaria	6	7%
Generar trabajo	2	2%
Desarrollo de proyectos	2	2%
Talleres de capacitación	2	2%
Ayuda social	2	2%
Personal capacitado	2	2%
<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 15: Proyecciones personales sobre caja de ahorro**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## **Análisis**

Las proyecciones que se hacen los integrantes respecto a la participación en las cajas de ahorro en un 40% buscan el crecimiento de la organización, seguido de un 13% que busca hacer alianzas con otras instituciones, en un 11% buscan mejora las condiciones de vida así como en un 7% buscan la integración comunitarias y en porcentajes bajos mejor el desarrollo de la caja mediante capacitaciones y desarrollo de proyectos.

## **Interpretación**

El crecimiento de las cajas de ahorro es la principal proyección que se hacen los integrantes, busto que ellos quieren ver realizado su gestión de años, por medio de mejorar el crecimiento de las cajas de ahorro.

## 11.- ¿Cómo el Estado se ha hecho presente para apoyar la creación de Caja de ahorro?

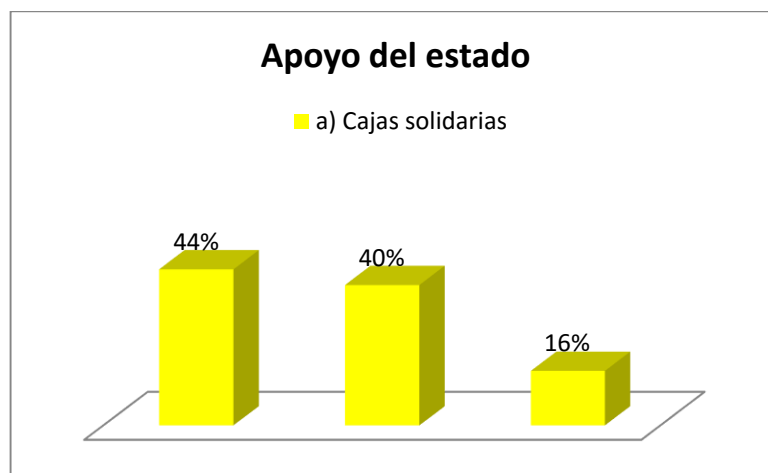
**Tabla 12: Apoyo del Estado a la Caja de Ahorro**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Charlas de capacitación del UCABANPE	40	44%
Financiamiento	36	40%
No existe apoyo	14	16%
<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 16: Apoyo del Estado a la caja de ahorro**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

### **Análisis**

El apoyo del estado en las cajas de ahorro es de 44% por medio de las organizaciones de apoyo en desarrollo como la UCABANPE, en un 40% con apoyo financiero por medio de varias organizaciones y un 16% dicen no contar con apoyo del Estado.

### **Interpretación**

La organización que está apoyando y a la cual pertenecen las cajas de ahorro es la UCABANPE, y por medio de gestiones se está brindando apoyo económico, es decir que el Estado está prestando interés en los últimos tiempos en las cajas de ahorro, tomándolas como alternativa económica de surgimiento de los pueblos comunitarios.

## 12.- ¿Qué utilidad dan a los excedentes de la caja ahorro?

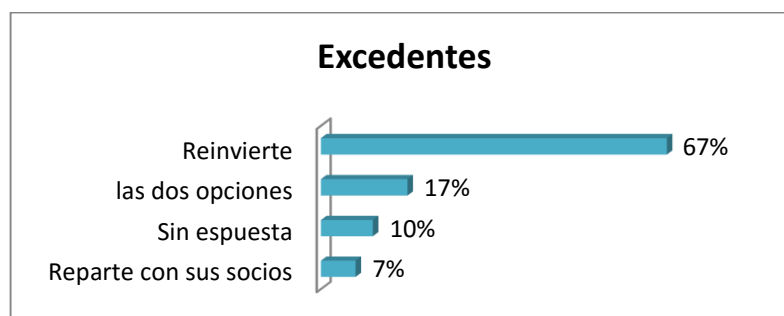
**Tabla 13: Utilidad de los excedentes**

VARIABLES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Reparte con sus socios	6	7%
Sin respuesta	9	10%
las dos opciones	15	17%
Reinvierte	60	67%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 17: Utilidad de los excedentes**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## Análisis

En un 67% los excedentes son reinvertidos en la gestión de las cajas de ahorro, seguido de un 17% que las cajas de ahorro reinvierte y se reparte en entre los socios, un desconocimiento de los excedentes en un 10%.

## Interpretación

Las cajas de ahorro en su mayoría reinvierte sus excedentes para crecimiento de la misma y porcentaje es repartido entre los socios, cumpliendo así con principios generales de la creación de las cajas de ahorro.

**13.- Si la respuesta fue (se reinvierte) que tipo de reinversión realiza especifique.**

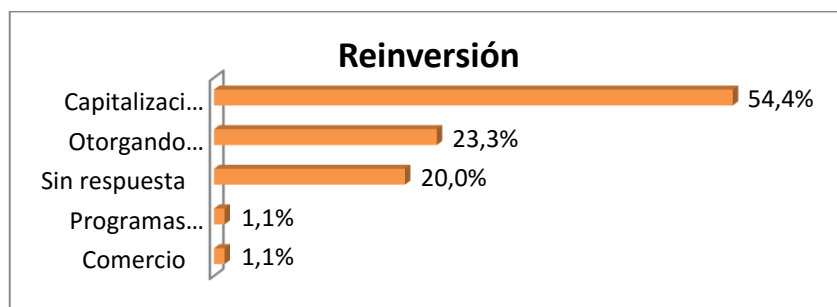
**Tabla 14: Reinversión**

REINVERSIÓN	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Comercio	1	1,1%
Programas ayudas sociales	1	1,1%
Sin respuesta	18	20,0%
Otorgando nuevos créditos	21	23,3%
Capitalización	49	54,4%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 18: Reinversión**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## **Análisis**

La reinversión está enfocada en un 54% en la capitalización, 23% otorgación de créditos y un desconocimiento de las reinversiones es de un 20%. Y en menor porcentaje es en programas de capacitación y comercio.

## **Interpretación**

Las cajas de ahorro desean crecer por eso reinvierte sus excedentes en la capitalización de las mismas, pero también se evidencia un problema que es el desconocimiento de las acciones que tomas en las cajas por parte de algunos integrantes, y debe ser tomado en cuenta para capacitar y sociabilizar las acciones que se toman y la participación de cada uno de los integrantes.



#### 14.- ¿Realizan rendición de cuentas a los integrantes de la caja de ahorro?

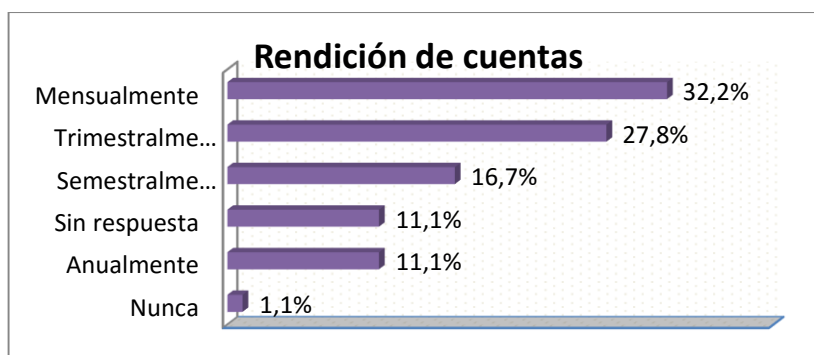
Tabla 15: Rendición de cuentas

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Nunca	1	1,1%
Anualmente	10	11,1%
Sin respuesta	10	11,1%
Semestralmente	15	16,7%
Trimestralmente	25	27,8%
Mensualmente	29	32,2%
<b>TOTAL</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

Gráfico 19: Rendición de cuentas



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### Análisis

La rendición de cuentas de las cajas de ahorro son en forma mensualmente en un 32,2% un 27% es trimestral, semestralmente un 16,7 y un 11,1% Anualmente y un 1,1 dice que nunca se han realizado rendición de cuentas.

#### Interpretación

Las rendiciones de cuentas por parte de los integrados es por medio de sesiones de forma mensual en mayor porcentaje en las misma que se da a conocer sobre la gestión de la caja de ahorro y de forma en temas específicos de forma trimestral, semestral y anual. Y al final de año es lógico que se presentara rendición de cuentas de las autoridades que gestionan las cajas de ahorro.

**15.- ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que presenta la caja de ahorro a la que pertenece?**

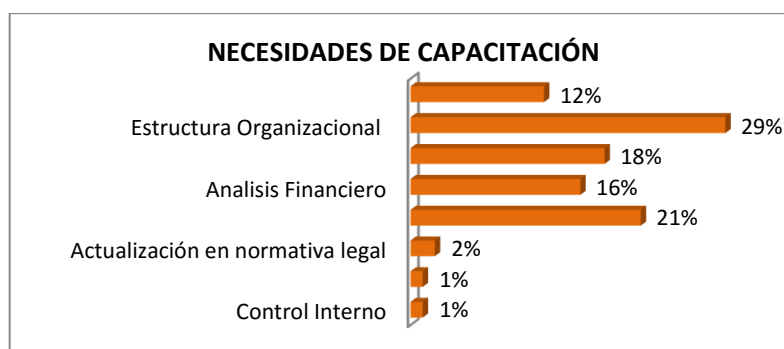
**Tabla 16: Necesidades de Capacitación**

OPCIONES	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Control Interno	1	1%
Atención al cliente	1	1%
Actualización en normativa legal	2	2%
Liderazgo empresarial	19	21%
Análisis Financiero	14	16%
Elaboración de Proyectos y Planes de negocios	16	18%
Estructura Organizacional	26	29%
Crédito y recuperación de cartera	11	12%
<b>TOTALES</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 20: Necesidades de Capacitación**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## Análisis

Los temas que más necesidades de capacitación tiene las cajas de ahorro son en un 29% de la estructura organizacional, en un 21% liderazgo empresarial, 16% análisis financiero, 18% elaboración de proyectos, 12% recuperación de cartera, en menor porcentajes capacitación sobre normativa legal y atención al cliente.

## Interpretación

Las cajas de ahorro deben tener más atención por parte de las autoridades del Estado, por medios de capacitaciones en necesidades varias como se presenta en la cuenta por es la manera que mejore la gestión de las cajas y a su vez por medio de estas mejorar las condiciones de vida de las comunidades.

**16.- ¿Se utiliza herramientas generales de gestión y medición en la caja de ahorro?**

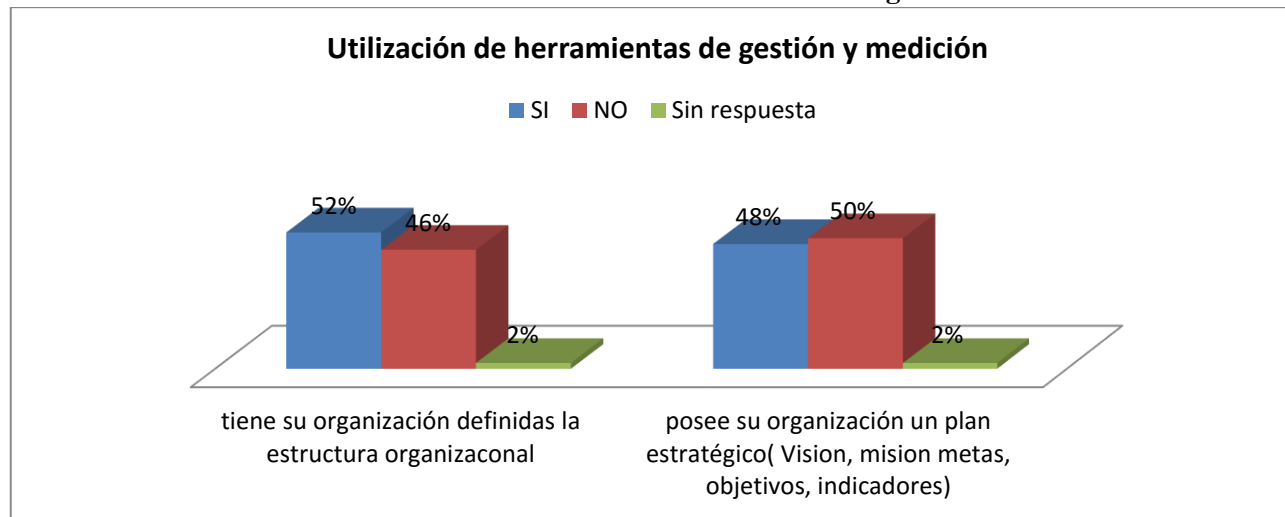
**Tabla 17: Utilización de herramientas de gestión**

CONDICIÓN	SI		NO		Sin respuesta		Total
	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	FRECUENCIA	PORCENTAJE	
Tiene su organización definidas la estructura organizacional	47	52%	41	46%	2	2%	90
Posee su organización un plan estratégico( Visión, misión metas, objetivos, indicadores)	43	48%	45	50%	2	2%	90

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Gráfico 21: Utilización de herramientas de gestión**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

### **Análisis**

Las cajas de ahorro tiene su organización definidas la estructura organizacional en un 52% si y un 46% no, las cajas de ahorro poseen un plan estratégico en un 48% que sí y un 50% no.

### **Interpretación**

Las cajas de ahorro solidario a pesar que no cuenta con capitación necesarias han estructura sus cajas y poseen un grado aceptable un plan estratégico, esto debido a los las exigencias del Estado para que sean reconocidas como tales por medio de diversas organizaciones reguladoras, pero se necesitaría sociabilizar y mejora estos aspectos para un mejorar la competitividad y crecimiento

## **CAPÍTULO IV: MARCO PROPOSITIVO**

### **4.1 TITULO**

“DISEÑO DE UN MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL DE LAS CAJAS DE AHORRO CONVENIO ESPOCH-UCABANPE, CANTÓN GUAMOTE, PROVINCIA DE CHIMBORAZO, 2015”

### **4.2 DESARROLLO DE LA PROPUESTA**

#### **4.2.1 Antecedentes de la Unión de cajas solidarias y bancos comunales de las nacionalidades y pueblos del Ecuador – UCABANPE**

##### **4.2.2.1 Antecedentes: Historia e Identidad de la Organización.**

En el año de 1993 la Organización de las Naciones Unidas declara el Año Internacional de los Pueblos Indígenas. Resultando demasiado corto el tiempo de un año para impulsar programas y proyectos de desarrollo a favor de estos pueblos, toma la decisión y proclama de 1994 hasta el 2004 el decenio de los pueblos indígenas a nivel mundial.

En este contexto el Gobierno Ecuatoriano crea la Secretaría Nacional de Asuntos Indígenas y Negros (SENAIN), Secretaría que gestiona el Proyecto PRODEPINE (Proyecto de Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros del Ecuador) financiado por el Banco Mundial y por el FIDA(Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola), cuya particularidad fue impulsar el componente de género a través de la creación de asociaciones conformadas y administradas por mujeres y de éstas generar las cajas solidarias de ahorro y crédito y Bancos Comunales, dando como resultado un total de 640 asociaciones, cajas y bancos a nivel nacional.

Durante este proceso la SENAIN pasa a ser el Consejo Nacional de Planificación y Desarrollo de los Pueblos Indígenas y Negros – CONPLADEIN que posteriormente adquiere el nombre del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador – CODENPE; este último en el año 2010 crea el Programa de Cajas Solidarias y Bancos Comunales con el fin de fundar nuevas entidades y dar seguimiento a las ya

creadas anteriormente, otorgando la personería jurídica a un total de 240 nuevas organizaciones.

Estas entidades se han involucrado en el proceso del desarrollo comunitario a través de actividades y emprendimientos productivos con el objetivo de concentrar el desarrollo económico en la comunidad, lo están logrando con la emisión de créditos a los socios para que puedan desarrollar sus emprendimientos productivos. Las actividades de las cajas solidarias y bancos comunales están relacionadas netamente con objetivos sociales.

Finalmente, en octubre del 2012 se conformó la Unión de Cajas Solidarias y Bancos Comunales de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador - “UCABANPE”, como una organización social de los pueblos y nacionalidades indígenas del Ecuador, con personería jurídica otorgada por el CODENPE el 7 de marzo del 2013, para lo cual impulsó la conformación de una directiva nacional a efectos de tener una representatividad nacional que les direcciona y la fortalezca, con el mandato de brindar servicios financieros, de acompañamiento, capacitación y asistencia técnica orientados al desarrollo socioeconómico de las organizaciones miembros, frente a la disolución del CODENPE.

En la actualidad la UCABANPE agrupa a 78 cajas solidarias y 7 bancos comunales de sectores rurales y urbano marginales de las provincias de Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Bolívar, Chimborazo, Azuay, Loja, Santa Elena, Esmeraldas, Manabí, Napo y Sucumbíos, con un total de aproximadamente 2500 socias/os.

Las organizaciones que integramos la UCABANPE pertenecemos a pueblos con idioma, territorio y una espiritualidad propia, con miles de años de existencia y, por lo tanto, somos Runas.

La identidad cultural de un pueblo viene definida desde los tiempos inmemoriales a través de múltiples aspectos en los que se plasma su cultura, siendo parte esencial de la vivencia del ser humano, parte de una cultura dinámica con características variables e identidades muy propias, como: la lengua, instrumento de comunicación entre los miembros de una comunidad; las relaciones sociales; la espiritualidad, ritos y ceremonias propias; los comportamientos colectivos; los sistemas de valores y creencias; sus formas propias y

peculiares de atuendos, sistemas organizativos, etc. Todos estos elementos de identidad cultural es su carácter inmaterial producto de la colectividad, que han mantenido de generación en generación, como testimonio de un pueblo o civilización, para lograr una noción más amplia de su cultura y definir su pertenencia identitaria, esos rasgos son que los hacen diferentes de unos con los otros.

En este contexto, la cosmovisión de los pueblos indígenas se basa en la relación armónica y holística en todos los elementos de la Madre Naturaleza al cual el ser humano pertenece pero no la domina. Convive y existe en la naturaleza, como un momento de ella. De esta forma el concepto de la acumulación es muchas veces ajeno a la cultura indígena, y de hecho la mayoría de los idiomas indígenas carecen de conceptos como ‘desarrollo’, ‘riqueza’ o ‘pobreza’.

Los pueblos indígenas cuestionan el uso del término “pobreza” como calificador de su situación frente a otros sectores de la sociedad. Más bien, suelen enfatizar la “riqueza” que constituyen sus territorios, recursos naturales y su patrimonio cultural.

Esto no significa que los pueblos indígenas no quisieran mejorar su condición socio-económica, al contrario demandan acceso a mejores servicios de educación y salud, a oportunidades para mejorar su producción e ingreso, a una participación equitativa en los procesos de definición de políticas y programas a nivel nacional.

A lo largo de la historia republicana se trató de incorporar a los indígenas al Estado nacional mediante la religión, la alfabetización y los programas de desarrollo. Sin embargo, reaparecen recién en la década del 90, como actores revitalizados que cuestionan a fondo el Estado blanco-mestizo, la democracia representativa, el modelo neoliberal y el proceso modernizador-reaccionario, siendo, además, portadores de propuestas innovadoras en lo político, lo cultural y lo ecológico.

La historia nos da cuenta que los pueblos indígenas siempre vivían en la resistencia a la dominación. Rumiñahui, Fernando Daquilema, Manuela León, Cecilio Taday, Alejo Sáenz, Jesús Gualavisí, Dolores Cacungo son algunos de las más destacados líderes indígenas que han encabezado guerras, levantamientos y rebeliones.

## **Las Estrategias**

El quehacer que nos hemos propuesto, de acuerdo a los criterios que nos hemos fijado, se despliega a partir de las siguientes líneas de acción estratégicas:

### **LE1.-Formación y Capacitación**

**Objetivo:** Desarrollar un proceso de formación y capacitación integral de dirigentes, líderes y promotores comunitarios, con metodologías que faciliten la réplica del conocimiento en cada una de las organizaciones socias a las que pertenezcan.

### **LE2.- Gestión y autogestión de la UCABANPE**

**Objetivo:** Consolidar la capacidad de gestión autónoma y sustentable de la Organización.

### **LE3.- Incidencia Política**

**Objetivo:** Fortalecer la capacidad de la UCABANPE para mejorar su presencia pública y desarrollar acciones de incidencia política y social en coordinación con otras organizaciones fraternas.

### **LE4.-Comercialización**

**Objetivo:** Desarrollar un proceso de comercialización solidaria de la productos agropecuarios y artesanales de las organizaciones miembros.



**Tabla 18:** Lista de cajas de ahorro que están ubicadas en el canto Guamote

N°	NOMBRE DE LAS CAJAS	COD	NOMBRE	CONTACTO
1	CAJA DE AHORRO Y CREDITO "EL PROGRESO"	01-CH	GUAMAN YANGOL ROBERTO	0981047972
2	CAJA SALIDARIA "INTI ÑAN"	02-CH		0967417549 0939304067
3	CAJA SOLIDARIA "INTI PAKARI"	03-CH	PINGOS GANAN ROSA MARIA	0980721428
4	CAJA SOLIDARIA "KURI WASI" (PALMIRA SAN FRANCISCO)	04-CH	ANA MARIA SIMBAÑA DAQUILEMA	0994861695
5	CAJA SOLIDARIA "KURI WASI" (SAN PABLO GUANTUG)	05-CH	ROLDAN ROLDAN MARUJA	0981505377
6	CAJA SOLIDARIA "NUEVA VIDA" EL TROJE	06-CH	YUPANGUI BALLA TOMASA	0939189866
7	CAJA SOLIDARIA 5 DE JUNIO	07-CH	TUABANDA MANUELA USHCA	0991063659
8	CAJA SOLIDARIA DE AHORRO CORPORATIVO "SUMAK KAWSAY"	08-CH	MARIA INES CHIMBOLEMA VALLA	0998696024
9	CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO "KULKITA MAÑACHIK" GALTE	09-CH	CHARCO DAQUILEMA MARIA FABIOLA	0985954851
10	CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO "SUMAK KAWSAY" PALMIRA	10-CH	MARIA ESPIRITU ROBALINO YUMISEBA	0992361069
11	CAJA SOLIDARIA DE AHORRO Y CREDITO "SUMAK YUYAY"	11-CH	GUANULEMA CUNDURI LAURA	0985186396
12	CAJA SOLIDARIA DE MUJERES INDIGENAS ALIANZA CENAN	12-CH	MARIA SUSANA CORO CAIN	032315003 /0986121325
13	CAJA SOLIDARIA DE MUJERES INDIGENAS ACHIK ÑAN DE JATUN PAMBA	13-CH	MARIA CARMELA QUISPE APULEMA	0959213396
14	CAJA SOLIDARIA NUEVA VIDA LA VICTORIA GUAMOTE	14-CH	CARMEN CECILIA YASACA YASACA	0999377561
15	CAJA SOLIDARIA ROSARIO CURICHUMBI	15-CH	TOABANDA CEPEDA MARIA ANTONIETA	033014840/0992263308
16	CAJA SOLIDARIA SEMBRANDO LA NUEVA ESPERANZA	17-CH	CUNDURI OUCUNA LUZ MARIA	0993061441

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### **4.2.2.2            Antecedentes de la Caja de Ahorro “NUEVA VIDA”**

La caja de ahorro “Nueva Vida”, empieza su organización en 1991, formada por mujeres en edades de 12-30 años siendo un total de 28 personas, se reúnen en el barrio las mujeres que reconocen que tiene poco espacio de participación en la economía del hogar además de tener bajos índices de educación, y forma en primera instancia una tienda en la comunidad, la misma que se turnaban para la atención, y los excedentes de la tienda se repartían en productos. Luego de esto participa en emprendimientos que se propuso por una organización llamada ALA -9317, y reciben capacitación y ayuda con capital y forma la caja de ahorro con 400 sucres y se realizaban créditos con bajísimos interés, hasta el 2007 donde forman parte del CODENPE, son capacitados en el manejo de las cajas y de ahí hasta esta fecha cuenta con activos de más 40.000.00 dólares, aún se mantiene la tienda comunitaria y las integrantes de esta caja en la actualidad son 23 personas. La caja de ahorro “Nueva Vida”, forma parte del Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador. (CODENPE) el 21 de septiembre de 2007.

#### **4.2.2.3            Antecedentes de la Caja de Ahorro “EL PROGRESO”**

La presente investigación objeto de estudio, se realizará en la Caja de Ahorro y Crédito “El Progreso”, la misma que comienza a funcionar el 09 de Julio del 2010 con 57 socios y socias quienes tomaron una iniciativa por constituir la organización aportando cada uno con 30 dólares comenzando con un capital de 1710 dólares.

La Caja de Ahorro y Crédito “El Progreso” se encuentra ubicada en la Comunidad Mercedes Cadena a un Kilómetro del Centro del Cantón Guamote frente a la Guardería las Maripositas junto a la vía principal.

La Caja de Ahorro y Crédito el “El Progreso”, fue creada mediante al Registro Oficial N: 175 del 21 de Septiembre del 2007, con domicilio en la Comunidad Mercedes Cadena, Parroquia la Matriz, Cantón Guamote, provincia de Chimborazo ya que cumple con todos los requisitos establecidos dentro de CODENPE.

La Caja de Ahorro y Crédito “El Progreso”, es una institución que brinda servicios financieros a los socios y socias emprendedores de la comunidad, socios que quieren

invertir en agricultura, ganadería, vivienda, educación, que estén dispuestos asumir responsabilidades y de esta manera mejorar las condiciones de vida.

Al ser una institución financiera con registro legal de nombramiento, el Consejo de Desarrollo de las Nacionalidades y Pueblos del Ecuador (CODENPE), de conformidad con el art.3 literal k) de la Ley Orgánica de las Instituciones Públicas de los Pueblos Indígenas del Ecuador, que se autodefinen como nacionalidades de raíces ancestrales.

Esta entidad financiera no cuenta con la planificación que le permita mejorar sus procesos internos y atención a los socios. La dirigencia y los socios se han planteado como una meta realizar acciones tendientes para que a través de un modelo de gestión se pueda direccionar de manera y responsable el manejo de los recursos disponibles hacia el logro de sus metas y objetivos, mejorar sus ingresos económicos y mejorar la calidad de vida de las socias y socios de la Caja Solidaria.

### **4.3 CONSTRUCCIÓN DEL MODELO DE EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL PARA LAS CAJAS DE AHORRO.**

#### **4.3.1 Generalidades**

Las cajas de ahorro “Nueva Vida” y “El Progreso” en los últimos años gracias a que organizaciones como la UCABANPE, y al inicio del reconocimiento fue por el CODENPE, se inició un seguimiento de las mismas en cuanto a particiones para desarrollo de crecimiento de las mismas, desde ahí cumplen con requisitos en cuanto a la administración empresarial y responsabilidad social y políticas de Estado en general; es por eso que se aplicó un modelo de evaluación que les ayude a las cajas para conocer su falencia y aplicar seguido de esto herramientas de gestión que les ayuden a mejorar su crecimiento y pueda seguir cumpliendo con la responsabilidad social que tiene las mismas.

El modelo de evaluación tiene las siguientes etapas generales de evaluación y la metodología utilizada es el análisis de empresas asociativas rurales desarrollado por la Red Financiera Rural (RFR):

**La primera:** se evaluará el producto mercado, dentro de este está la competitividad inserción en los mercados.

**La segunda:** el proceso de Recursos Humanos; aquí se evaluará el liderazgo, organización, alianzas, equilibrio de expectativas y gestión.

**La tercera:** es la Financiera en la que se evaluará la sostenibilidad, subsidios, planificación y seguido de esta evaluación se realizará por ser un grado muy importante dentro del desarrollo para la comprobación de la eficiencia, eficacia y economía de las cajas se realizará un detalle de los análisis financieros y razones financieras; las mismas que nos servirá para crear herramientas de gestión como presupuestos y planificación estratégica de las mismas.

#### **4.3.2 Alcance**

Este modelo puede ser utilizado en todas las cajas de ahorro que conforman la UCABANPE y a su vez para las organizaciones asociativas del sector de la Economía Popular y Solidaria.

#### **4.3.3 Objetivos del Modelo de Evaluación Empresarial**

##### **Objetivos Generales**

Evaluar los aspectos empresariales de las cajas de ahorro, con una base económica, social y ambiental para la aplicación de herramientas de gestión que ayuden a tener una participación incluyente de los integrantes de las mismas.

##### **Objetivos Específicos**

- Elaborar un modelo de planificación de presupuestos
- Realizar una estructura organizacional que promueva la autogestión
- Proponer un plan de responsabilidad social ambiental para la comunidad

#### **4.3.4 Políticas**

- Cumplir con los principios de asociación establecidos por la Ley de Estado.
- Establecer una estrategia comunicacional directa con los socios y clientes, permitiendo obtener un servicio de calidad.
- Diseñar una estructura organizacional enfocada a la gestión administrativa realizando un mejoramiento de las actividades para la organización, estableciendo un manual de procesos, indicadores de logro y de gestión para efectuar evaluaciones periódicas.
- Realizar un análisis periódico de la información contable mediante la utilización de indicadores y razones financieros, lo cual permita conocer la realidad económica y financiera de la organización.

#### 4.3.5 Modelo de Evaluación de la Gestión Empresarial.

##### 4.3.5.1 Resumen de Evaluación de las cajas de ahorro

**Tabla 19: Evaluación de las cajas de ahorro**

<b>CAJAS DE AHORRO DEL CANTÓN GUAMOTE</b>	
<b>Empresa Asociativa:</b>	<b>Cajas de Ahorro de Guamote</b>
<b>Años en el mercado:</b>	<b>10</b>
<b>Número de socios:</b>	<b>90</b>
<b>Nivel de Cumplimiento:</b>	<b>62%</b>
<b>Nivel de Riesgo:</b>	<b>MEDIO-ALTO</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

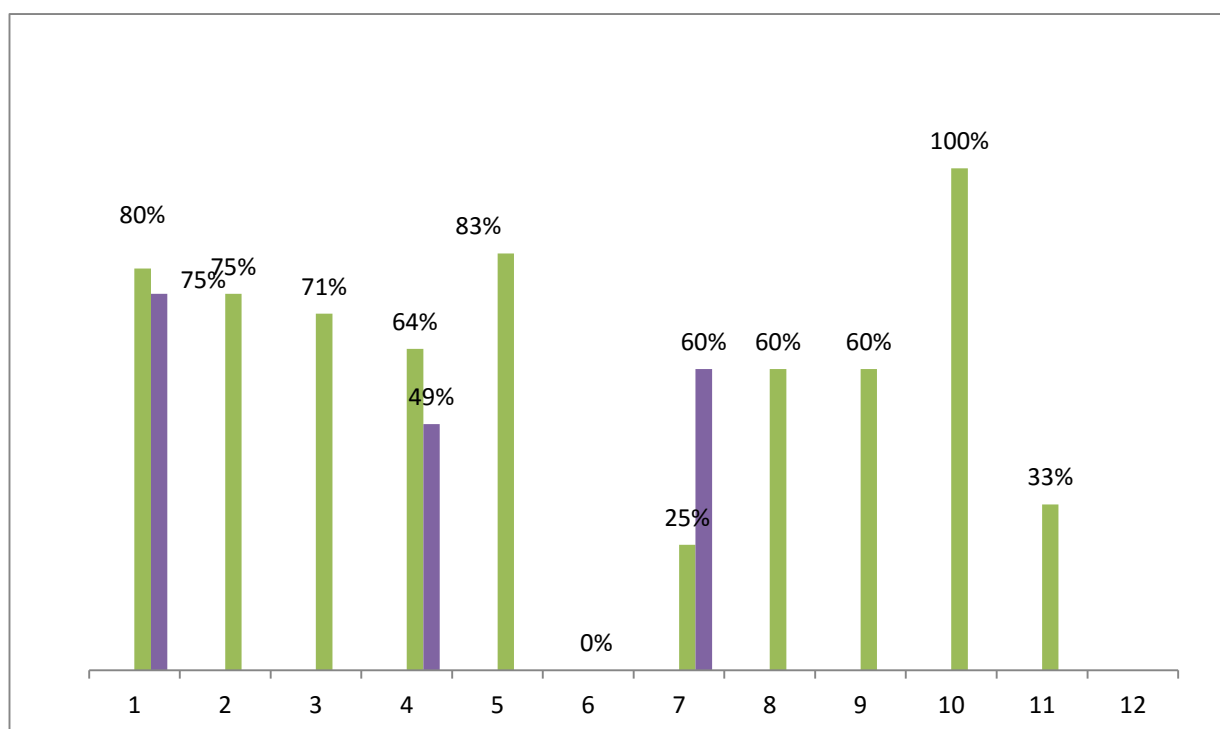
**Tabla 20: Resultados de la Evaluación.**

<b>ACTIVIDAD-ENTIDAD FINANCIERA</b>	<b>1. Generación de Excedentes</b>	<b>80%</b>	<b>75%</b>
	<b>2. Inserción en las Finanzas Populares</b>	<b>75%</b>	
	<b>4. Entorno</b>	<b>71%</b>	
<b>FINANCIERA</b>	<b>6. Sostenibilidad</b>	<b>64%</b>	<b>49%</b>
	<b>7. Donaciones y Subsidios</b>	<b>83%</b>	
	<b>8. Planificación</b>	<b>0%</b>	
<b>ORGANIZACIÓN, PROCESOS Y RRHH</b>	<b>9. Liderazgo</b>	<b>25%</b>	<b>60%</b>
	<b>10. Organización</b>	<b>60%</b>	
	<b>11. Alianzas</b>	<b>60%</b>	
	<b>12. Equilibrio de expectativas</b>	<b>100%</b>	
	<b>13. Gestión</b>	<b>33%</b>	

**Fuente:** Modelo RFR Evaluación Empresas Asociativas Rurales, adaptado para evaluar las cajas de ahorro

Los resultados de la evaluación por medio del modelo RFR que se utilizó para esta investigación son los siguientes:

**Gráfico 22: Resultados de la Evaluación**



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

La dimensión Actividad-Entidad Financiera, tiene un riesgo medio bajo en general llega a un 75% queriendo decir que incumple un 25% en esta dimensión; a la vez esta dimensión se compone de, un Factor éxito llamada generación de excedentes la misma que al evaluar los elementos claves llega un porcentaje de 80%, es decir las cajas de ahorro en esta parte si estaría en un promedio aceptable de no fracasar como entidades financieras comunitarias.

La intersección en las Finanzas populares tiene un porcentaje de 75%, se puede decir que los integrantes llegan al mercado poniendo como base la confianza como principio, entonces pueden tener seguridad en cuanto a entrega de créditos, ser solidarios cuando otras cajas lo necesitan. El entorno en este factor existe un porcentaje de 71% que también es aceptable y aquí se encuentran elementos como accesos de las cajas a capitales semillas, cuentan con la infraestructura adecuada para el funcionamiento y reuniones para tratar asuntos de su actividad, si tienen experiencia en cuanto al entorno de la actividad, si el Estado se hace presente.

En la dimensión financiera tiene un porcentaje de 49% es decir aquí si hay riesgo de las cajas de ahorro y los factores que se tratan son los siguientes:

La sostenibilidad que representa un 64% en el mismo que tratamos Las cajas mantiene niveles de reservas y liquidez, Se han capitalizado los excedentes, Política de cuentas por pagar y cobrar, Estados financieros actualizados entre los más importantes.

Donaciones y subsidios el porcentaje es de 83, es decir las cajas de ahorro tiene donaciones y subsidios en alto índice de aceptabilidad y además que aquí hay elemento clave que es socialmente responsable cumpliendo el principio de la Economía Popular y Solidaria que es el Hombre sobre el Capital y es que ellos prevén subsidios solidarios en casos de riesgo y calamidad doméstica para los socios de las cajas.

El factor éxito planificación tiene 0% de porcentaje en cuanto a cumplimiento es decir la organización es aquí donde tiene los mayores índices de falencias y estas se dan por las cajas de ahorro no cuentan con planes estratégicos, plan de presupuestos, planes con respeto al medio ambiente. La dimensión Organización procesos-recursos humanos tiene un 60% de cumplimiento y esta dimensión encontramos:

Liderazgo que cumple con 25% es decir aquí faltaría totalmente capacitaciones a los miembros de las cajas para mejorar este índice tan importante.

En el factor éxito organización llegan a un nivel de cumplimiento de 60% y se trata asuntos como Existe conformado un Directorio, Existen actas de las reuniones de directorio, El Presidente es socio de la entidad financiera comunitaria, Se cuenta con un orgánico funcional y Existe un manual de funciones.

Alianzas cumplen 83% es decir las cajas está realizando participando en convenio así podemos mencionar el convenio ESPOCH-UCABANPE el mismo que se realizó con fines de capacitaciones en áreas generales de administración.

Equilibrio de Expectativas cumplen un 100% es decir los miembros de la cajas tiene tienen altas expectativas en cuanto a la presencia y crecimiento de estas ya que aporta en generación de trabajo, aumento del ingreso para el hogar y relaciones comunitarias y otros. La gestión tiene un cumplimiento de 33% es decir tiene riesgo al igual que dijimos de la planificación que son los riesgos más notables es primordial que se ayude a estas cajas en estos asuntos.



**Tabla 21: Evaluación de las cajas de ahorro**

Dimensión	Factor de éxito	Condición requerida	Elementos claves	Evaluación del elemento clave	Cumplimiento del Factor de éxito	Cumplimiento de la Dimensión
Actividad – Entidad financiera	Generación de excedentes	Selección de rubros rentables para los pequeños productores rurales, sobre la base de perfiles agroecológicos y productivos de la zona de intervención	Satisfacción de necesidades de crédito y ahorro	Alto	80%	75%
			Financiamiento a través de cuotas de los socios	Alto		
			Capital en permanente circulación	Alto		
			Aportación en la generación de emprendimientos en la comunidad	Cumple		
			Cuentan con registros contables	Cumple		
			Conocen el entorno donde se desarrolla el servicio financiero	Alto		
	Inserción en las finanzas populares	Inserción cercana y estable en la participación de prestar los servicios financieros, y convenios entre cajas de ahorro del sector para mayorizar los beneficios de los stakeholder	Relaciones de proximidad y confianza, promueve la asociatividad y minimiza los riesgos	Alto	75%	
			Las cajas que tienen excedentes disponibles, son solidarias con las cajas en necesidad financiera.	Bajo		
			Existe seguridad respecto a la recuperación del crédito	Alto		
			Convenios entre cajas de ahorro	Cumple		
	Entorno	La existencia de un entorno favorable, es indispensable	Acceso de las cajas de ahorro a capital semilla	Medio	71%	
			Acceso de socios a capacitaciones por parte de los convenios realizados	Medio		
			Infraestructura básica	Alto		
			Experiencias de financiamiento previas	Medio		
			Interés de las personas de la comunidad a formar parte de las cajas de ahorro	Alto		

			Acceso a programas o iniciativas de fomento del Estado	Medio		
			Apoyo externo en base a convenios y acuerdos de cooperación interinstitucional	Bajo		
Financiera	Sostenibilidad	Las cajas de ahorro mantienen condiciones básicas que garantizan su sostenibilidad financiera	Las cajas generan excedentes	Bajo	64%	49%
			Las cajas mantiene niveles de reservas y liquidez	Medio		
			Incremento del patrimonio	Medio		
			Se han capitalizado los excedentes	Cumple		
			Mantenimiento de inventarios	Medio		
			Política de cuentas por pagar	Cumple		
			Política de cuentas por cobrar	Cumple		
			Crecimiento anual de las cajas de ahorro	Medio		
			Estados financieros actualizados	Cumple		
			Control interno	Cumple		
			Inversiones en el último año	No cumple		
	donaciones y subsidios	Captación de subsidios externos iniciales y actuales, públicos o privados	Donaciones iniciales	Cumple	83%	
			Se prevén subsidios solidarios en casos de riesgo y calamidad doméstica para los socios de las cajas	Medio		
			Socios no tienen acceso a otros subsidios	Bajo		
	Planificación	Las Cajas cuentan con un plan estratégicos que les ayude en su direccionamiento al cumplimiento de niveles de eficiencia y eficacia	Existe plan estratégico	No cumple	0%	
Existe plan de presupuestos			No cumple			
Existe planes de responsabilidad con el media ambiente			No cumple			
RRHH Procesos - Org. -	Liderazgo	Proceso asociativo con liderazgo legitimado, relaciones de confianza y compromisos	Existe reglamento interno	No cumple	25%	60%
			Existen políticas internas que incluyan derechos y obligaciones de los socios	No cumple		

		Existen políticas internas de incentivos y sanciones a los socios	No cumple		
		Se mantienen reuniones frecuentes de planificación y coordinación	Alto		
	Organización	Funcionamiento democrático y transparente	Existe conformado un Directorio	Cumple	
			Existen actas de las reuniones de directorio	Cumple	
			El Presidente es socio de la entidad financiera comunitaria	Cumple	
			Se cuenta con un orgánico funcional	No cumple	
			Existe un manual de funciones	No cumple	
	Alianzas	Desarrollo de alianzas y formas de asociación con agentes valiosos para la institución	Se han establecido alianzas estratégicas	Medio	
			Se mantienen alianzas con otras empresas similares	Cumple	
			Se mantienen contratos con otras entidades financieras	Cumple	
	Equilibrio de expectativas	Generación de equilibrios entre: expectativas individuales de los socios y responsabilidad social de la entidad financiera comunitaria	Los socios hacen uso de servicios financieros	Cumple	
			Los socios tienen acceso a créditos con la garantía de los socios de la caja y se hacen mutuamente responsables por las obligaciones (grupos solidarios)	Cumple	
			mejorar condiciones de trabajo socios	Cumple	
			aporta a la generación de emprendimientos en la comunidad	Cumple	
	Gestión	Gestión profesional y flexibilidad para reconocer, reaccionar y adaptarse a los cambios	Existe personal profesional dentro de la organización	Bajo	
			El índice de rotación del personal es alto	No cumple	
			La gerencia cuenta con más de 2 años en el cargo	Cumple	

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### 4.3.6 Análisis Financiero del Balance General de las cajas de ahorro “Nueva Vida” y “El Progreso”

BALANCE GENERAL	CAJA DE AHORRO "NUEVA VIDA"						CAJA DE AHORRO "EL PROGRESO"					
	AÑO 2013		AÑO 2014		ANALISIS HORIZONTAL		AÑO 2013		AÑO 2014		ANALISIS HORIZONTAL	
	TOTALES	ANALISIS VERTICAL	TOTALES	ANALISIS VERTICAL	VARIANZA	%	TOTALES	ANALISIS VERTICAL	TOTALES	ANALISIS VERTICAL	VARIANZA	%
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 46.398,85</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 64.338,72</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 17.939,87</b>	<b>39%</b>	<b>\$ 93.957,30</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 81.022,52</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 12.934,78</b>	<b>-14%</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$ 795,90</b>	<b>1,72%</b>	<b>\$ 568,14</b>	<b>0,88%</b>	<b>-\$ 227,76</b>	<b>-29%</b>	<b>\$ 15.832,01</b>	<b>16,85%</b>	<b>\$ 19.895,07</b>	<b>24,55%</b>	<b>\$ 4.063,06</b>	<b>26%</b>
Efectivo	\$ 667,20	1,44%	\$ 439,44	0,68%	-\$ 227,76	-34%	\$ 14.727,25	15,67%	\$ 19.247,15	23,76%	\$ 4.519,90	31%
Bancos	\$ 128,70	0,28%	\$ 128,70	0,20%	\$ 0,00	0%	\$ 1.104,76	1,18%	\$ 647,92	0,80%	-\$ 456,84	-41%
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>\$ 35.030,42</b>	<b>75,50%</b>	<b>\$ 41.300,30</b>	<b>64,19%</b>	<b>\$ 6.269,88</b>	<b>18%</b>	<b>\$ 42.065,45</b>	<b>44,77%</b>	<b>\$ 25.516,23</b>	<b>31,49%</b>	<b>-\$ 16.549,22</b>	<b>-39%</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 10.400,00</b>	<b>22,41%</b>	<b>\$ 11.897,75</b>	<b>18,49%</b>	<b>\$ 1.497,75</b>	<b>14%</b>	<b>\$ 8.039,26</b>	<b>8,56%</b>	<b>\$ 5.831,71</b>	<b>7,20%</b>	<b>-\$ 2.207,55</b>	<b>-27%</b>
Unión de Cajas Solidarias	\$ 10.400,00	22,41%	\$ 11.897,75	18,49%	\$ 1.497,75	14%	\$ 3.860,44	4,11%	\$ 1.800,40	2,22%	-\$ 2.060,04	-53%
Intereses por cobrar							\$ 4.178,82	4,45%	\$ 4.031,31	4,98%	-\$ 147,51	-4%
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$ 172,53</b>	<b>0,37%</b>	<b>\$ 172,53</b>	<b>0,27%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 14.073,59</b>	<b>14,98%</b>	<b>\$ 14.073,59</b>	<b>17,37%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0%</b>
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.010,76	2,18%	\$ 1.010,76	1,57%	\$ 0,00	0%	\$ 18.003,77	19,16%	\$ 18.003,77	22,22%	\$ 0,00	0%
Depreciación acumulada	\$ 838,23	1,81%	\$ 838,23	1,30%	\$ 0,00	0%	\$ 3.930,30	4,18%	\$ 3.930,30	4,85%	\$ 0,00	0%
<b>Otros Activos</b>			<b>\$ 10.400,00</b>	<b>16,16%</b>	<b>\$ 10.400,00</b>		<b>\$ 13.946,99</b>	<b>14,84%</b>	<b>\$ 15.705,92</b>	<b>19,38%</b>	<b>\$ 1.758,93</b>	<b>13%</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 1.064,00</b>	<b>2,29%</b>	<b>\$ 16.481,40</b>	<b>25,62%</b>	<b>\$ 15.417,40</b>	<b>1449%</b>	<b>\$ 70.918,83</b>	<b>75,48%</b>	<b>\$ 64.985,50</b>	<b>80,21%</b>	<b>-\$ 5.933,33</b>	<b>-8%</b>
Cuentas por pagar	\$ 1.064,00	2,29%	\$ 850,00	1,32%	-\$ 214,00	-20%	\$ 57.692,30	61,40%	\$ 66.202,17	81,71%	\$ 8.509,87	15%
<b>Obligaciones Financieras</b>			<b>\$ 15.631,40</b>	<b>24,30%</b>	<b>\$ 15.631,40</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 13.335,77</b>	<b>14,19%</b>	<b>-\$ 1.216,67</b>	<b>-1,50%</b>	<b>-\$ 14.552,44</b>	<b>-109%</b>
Unión de Cajas Solidarias			\$ 6.963,72	10,82%	\$ 6.963,72	100%	\$ 2.794,05				-\$ 2.794,05	-100%
Unión de Cajas Solidarias			\$ 8.667,68	13,47%	\$ 8.667,68	100%	\$ 10.541,72				-\$ 10.541,72	-100%
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 45.334,85</b>	<b>97,71%</b>	<b>\$ 47.857,32</b>	<b>74,38%</b>	<b>\$ 2.522,47</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 23.038,47</b>	<b>24,52%</b>	<b>\$ 16.417,03</b>	<b>20,26%</b>	<b>-\$ 6.621,44</b>	<b>-29%</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 16.184,22</b>	<b>34,88%</b>	<b>\$ 15.364,81</b>	<b>23,88%</b>	<b>-\$ 819,41</b>	<b>-5%</b>	<b>\$ 2.137,10</b>	<b>2,27%</b>	<b>\$ 2.117,86</b>	<b>2,61%</b>	<b>-\$ 19,24</b>	<b>-1%</b>

Aportes de Socios	\$ 15.886,22	34,24%	\$ 15.050,81	23,39%	-\$ 835,41	-5%	\$ 1.894,33	2,02%	\$ 1.875,09	2,31%	-\$ 19,24	-1%
Cuotas Mensuales	\$ 298,00	0,64%	\$ 314,00	0,49%	\$ 16,00	5%	\$ 242,77	0,26%	\$ 242,77	0,30%	\$ 0,00	0%
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>\$ 29.000,00</b>	<b>62,50%</b>	<b>\$ 29.000,00</b>	<b>45,07%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 20.871,17</b>	<b>22,21%</b>	<b>\$ 20.871,17</b>	<b>25,76%</b>	<b>\$ 0,00</b>	<b>0%</b>
Donaciones	\$ 29.000,00	62,50%	\$ 29.000,00	45,07%	\$ 0,00	0%	\$ 20.871,17	22,21%	\$ 20.871,17	25,76%	\$ 0,00	0%
<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ 150,63</b>	<b>0,32%</b>	<b>\$ 3.492,51</b>	<b>5,43%</b>	<b>\$ 3.341,88</b>	<b>2219%</b>	<b>\$ 30,20</b>	<b>0,03%</b>	<b>-\$ 6.572,00</b>	<b>-8,11%</b>	<b>-\$ 6.602,20</b>	<b>-21862%</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$ 46.398,85</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 64.338,72</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 17.939,87</b>	<b>39%</b>	<b>\$ 93.957,30</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 81.022,52</b>	<b>100%</b>	<b>-\$ 12.934,78</b>	<b>-14%</b>

Fuente: Cajas Solidarias del Cantón Guamote

Elaborado por: Patricia Reyes

#### 4.3.6.1 Análisis y Conclusiones del Balance General de las cajas de ahorro “Nueva Vida” y “El Progreso”

ANÁLISIS DEL BALANCE GENERAL	CAJA DE AHORRO "NUEVA VIDA"	CAJA DE AHORRO "EL PROGRESO"
<b>ANÁLISIS VERTICAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cuenta fondos disponibles alcanza para el año 2013 1,72% y para el año 2014 0,88%; lo que se puede interpretar que las cajas de ahorro estaría disponiendo sus fondos para la otorgación de créditos.</li> <li>2. La cartera de créditos para el año 2013 es de 75,50% y en el año 2014 es de 64,19% del total de sus activos y se puede interpretar que las cajas cumple con la razón social de las mismas.</li> <li>3. En cuentas por cobrar para el año 2013 es de 22, 41% y en el año 2014 es de 18,49%, se puede decir que para reducir estos porcentajes deben buscarse formas de cobro de los créditos.</li> <li>4. La cuenta propiedad planta y equipo para el año 2013 es de 0,37% y en el año 2014 es de 0,27%.</li> <li>5. La cuenta pasivos para el año 2013 representa 2,29% y en el año sube a 25,62%, el mismo porcentaje que proviene mayoritariamente de la cuenta obligaciones financieras en un 24,30%, pudiendo interpretar que para este año la caja de ahorro realizo préstamos a terceros.</li> <li>6. La cuenta patrimonio en el año 2013 representa un 97,71%, proviniendo este porcentaje de la cuenta capital social en un 34,88%</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los fondos disponibles en el año 2013 son de un 16,85% y en el año 2014 es de 24, 55% teniendo un aumento.</li> <li>2. La cuenta cartera de créditos en el año 2013 alcanza un 44,77% y en el año 2014 31,49% lo que es notable que redujeron la colocación de cartera.</li> <li>3. En el año 2013 se presenta un 8,56% en cuentas por cobrar y en el año 2014 un 7,20%.</li> <li>4. En propiedades planta y equipo en el año 2013 se presenta en un 14,98% y en el año 2014 17,37%.</li> <li>5. La cuenta pasivos para el año 2013 tiene un 75,48% que en su mayoría está conformado por cuentas por pagar en 61% y obligaciones financieras 14,19% y para el año 2014 presenta un 80,21 en su mayoría representada por la cuenta por pagar y en negativo se presenta la cuenta obligaciones financieras en un -1,50%.</li> <li>6. La cuenta patrimonio en el año 2013 presenta un 24,52% representada por capital social entre aportes de los socios en un 20,27% y la cuenta otros aportes como donaciones presenta un</li> </ol>

	<p>y de la cuenta otros aportes como (donaciones) que representa en la mayoría en un 62,50% del patrimonio y en el año 2014 un 74, 38%. Que es alimentado por las cuentas capital social en un 23,88% y otros aportes como donaciones que es 45,07%.</p> <p><b>CONCLUSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>De los activos en el año 2013 tiene un mayor porcentaje que es de 75,50% y en el año 2014 es de 64,19 del total de los activos, lo cual podemos interpretar que la mayoría de sus activos están colocado en otorgación de créditos; la explicación en referencias al porcentaje y el total de los activos, es porque en el segundo año aparece una cuenta otros activos la misma que tiene un porcentaje de 16,16%.</li> <li>En los pasivos la caja de ahorro en el primer año apenas representa un 2,29% de los pasivos mientras que en el segundo año representan un 25,62% y este aumento tiene la explicación que se adquirieron obligaciones financieras ya que dicha cuenta en referencia al pasivo es de 24,30%.</li> <li>En el patrimonio para el año 2013 representa para la caja de ahorro 97, 71% entre aportes de los socios es un 34,88% y de donaciones 62,50, diciéndonos de esta forma que la mayoría de su patrimonio fue formado por las donaciones, en año 2014 las cifras son aportes de socios 23,88 y donaciones 4,07%.</li> </ul>	<p>22,21%; para el año 2014 está representado el patrimonio en un 20,26% el mismo que se reparte en capital social en un 2,61% y otros aportes en un 25,76%.</p> <p><b>CONCLUSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>En referencia a los activos el mayor porcentaje está colocado en cartera de créditos, que por su naturaleza está bien, pero se puede observar que también tiene un alto porcentaje en fondos disponibles, debiendo estos últimos estar colocados en la cartera.</li> <li>En los pasivos observamos que tiene un alto porcentaje de cuentas por pagar lo que al parecer la caja de ahorro realizo préstamos para reinversiones de su actividad pero el dinero está en fondos disponibles debiendo ser colocados en cartera para reducir estas cuentas.</li> <li>En el patrimonio se puede observar que se realiza este por medio de donaciones ya que es la cuenta de mayor porcentaje, es decir las cajas de ahorro tiene apoyo de terceros para la capitalización de las mismas, pueden ser por medio de fundaciones que les otorgan dinero como vía de salida para mitigar la pobreza y falta de participación con la sociedad por parte de las comunidades en cuento a agricultura, comercio emprendimientos y turismo comunitario.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los fondos disponibles en comparación en los años 2013 y 2014 tiene una disminución de -29% lo que se puede interpretar que se colocó este dinero en cartera de créditos en el último año.</li> <li>En cartera de créditos la variación es de 18% en aumento lo que se puede decir que se aumentaron los montos para los créditos.</li> <li>La variación en la cuenta cuentas por cobrar es de 14% en aumento y esto tiene lógica de acuerdo al aumento de cartera de créditos.</li> <li>Propiedad planta y equipo en esta cuenta podemos observar que varianza es cero y en porcentajes son muy reducidos es decir que la caja no cuenta con activos de este tipo.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>La cuenta fondos disponibles tiene una varianza de 26%; siendo no muy beneficioso en cuento a la naturaleza de la entidad, debe colocar este activo en cartera de créditos.</li> <li>La cuenta cartera de créditos tiene una disminución de varianza que es de -39%, es decir que la entidad no planifico estos activos para que aumenten estas cuentas. Y refiriéndonos a este punto como es obvio redujo también las cuentas por pagar.</li> <li>La cuenta otros activos aumenta su varianza en un 13%, lo que se puede decir que estos activos deberían enfocarse en aumentar la cartera de crédito.</li> </ol>

	<p>5. En los pasivos la caja de ahorro presenta una varianza de 1449%, es decir que la entidad adquirió responsabilidades con terceros ya que en la cuenta obligaciones financieras presenta para el año 2014 tiene un porcentaje de 24,30%.</p> <p>6. En el patrimonio tiene una varianza de 6%, a la vez los aportes por donaciones se mantienen; los resultados tiene una varianza de 2219% ya que la ganancia para el último año aumento notablemente.</p> <p><b>CONCLUSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La empresa aumenta su cartera de créditos, demostrando que hizo gestión en este sentido en el último año.</li> <li>• En cuanto a pasivos la caja de ahorro adquiere una obligación financiera y tiene una varianza de 1449%, se aconseja que lo coloque en cartera de crédito para disminuir esta cuenta.</li> <li>• El patrimonio tiene un varianza de 6% que su mayoría proviene por la cuenta donaciones.</li> <li>• la caja de ahorro en el año 2014 tiene una ganancia de 2219% de varianza. Realizando una buena gestión en términos de crecimiento de la entidad.</li> </ul>	<p>4. En cuanto a pasivos las obligaciones financieras disminuyen un -109%, es decir que la caja de ahorro se enfocó en cumplir con sus obligaciones.</p> <p>5. Al utilizar los recursos de la caja de ahorro para el cumplimiento de las obligaciones financieras reduce también su patrimonio que tiene una varianza de 29%.</p> <p>6. La caja de ahorro presenta una perdida notable siendo una varianza de -21862%.</p> <p><b>CONCLUSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los fondos disponibles aumenta en comparación a la cartera de créditos que disminuye notablemente; la caja de ahorro de colocar activos en cartera de créditos para aumentar interés ganados por la actividad que representa.</li> <li>• La caja de ahorro se concentra en pagar sus obligaciones, y utiliza sus activos para el pago de las mismas, lo cual no es beneficioso porque pudiendo colocar los activos para cartera de créditos y aumentar ingreso ganados, corre el riesgo de tener una perdida como la tiene.</li> <li>• El patrimonio también tiene una disminución notable puesto que al parecer todo fue utilizado para el pago de responsabilidades con terceros.</li> </ul>
--	---	---

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### 4.3.7 Análisis Financiero del Estado de Ganancias y pérdidas de las cajas de ahorro “Nueva Vida” y “El Progreso”

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	CAJA DE AHORRO "NUEVA VIDA"						CAJA DE AHORRO "EL PROGRESO"					
	AÑO 2013		AÑO 2014		ANALISIS HORIZONTAL		AÑO 2013		AÑO 2014		ANALISIS HORIZONTAL	
	TOTALES	ANALISIS VERTICAL	TOTALES	ANALISIS VERTICAL	VARIANZA	%	TOTALES	ANALISIS VERTICAL	TOTALES	ANALISIS VERTICAL	VARIANZA	%
INGRESOS	\$ 4.233,65	100%	\$ 6.883,91	100%	\$ 2.650,26	62,60%	\$ 11.002,22	100%	\$ 8.184,15	100%	-\$ 2.818,07	-34%
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 4.146,66	97,95%	\$ 6.883,91	100%	\$ 2.737,25	66,01%	\$ 11.002,22	100,00%	\$ 8.184,15	100,00%	-\$ 2.818,07	-34%
INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA	\$ 4.146,66	97,95%	\$ 6.883,91	100%	\$ 2.737,25	66,01%	\$ 7.854,29	71,39%	\$ 7.516,68	91,84%	-\$ 337,61	-4%
Cartera de crédito	\$ 4.146,66	97,95%	\$ 6.747,16	98,01%	\$ 2.600,50	62,71%	\$ 7.094,38	64,48%	\$ 5.874,24	71,78%	-\$ 1.220,14	-21%
De mora	\$ 86,66	2,05%	\$ 136,75	1,99%	\$ 50,09	57,80%	\$ 759,91	6,91%	\$ 1.642,44	20,07%	\$ 882,53	54%
Otros ingresos							\$ 3.147,93	28,61%	\$ 667,47	8,16%	-\$ 2.480,46	-372%
TOTAL INGRESOS	\$ 4.233,65	100%	\$ 6.883,91	100%	\$ 2.650,26	62,60%	\$ 11.002,22	100%	\$ 8.184,15	100%	-\$ 2.818,07	-34%
GASTOS	\$ 4.083,02	96%	\$ 3.391,40	49%	-\$ 691,62	-16,94%	\$ 10.972,02	100%	\$ 8.553,18	105%	-\$ 2.418,84	-28%
INTERESES CAUSADOS			\$ 980,95	14,25%			\$ 6.886,70	62,59%	\$ 4.723,83	58%	-\$ 2.162,87	-46%
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 4.083,02	96%	\$ 2.410,45	35,02%	-\$ 3.102,07	-75,97%	\$ 4.056,88	36,87%	\$ 3.744,70	46%	-\$ 312,18	-8%
Movilización	\$ 3.494,80	82,55%	\$ 986,90	14,3%	-\$ 2.507,90	-71,76%	\$ 796,39	7,24%	\$ 70,00	1%	-\$ 726,39	1038%
Equipos de Computación	\$ 266,00	6,28%	\$ 110,00	1,60%	-\$ 156,00	-58,65%	\$ 557,10	5,06%	\$ 2.166,37	26%	\$ 1.609,27	74%
Varios	\$ 3.228,80	76,27%	\$ 1.200,00	17,43%	-\$ 2.028,80	-62,83%	\$ 2.487,87	22,61%	1515,83	19%	-\$ 972,04	-64%
Suministros Diversos	\$ 517,77	12,23%	\$ 13,55	0,20%	-\$ 504,22	-97,38%	\$ 0,14	0,00%	-\$ 7,50	0%	-\$ 7,64	102%
OTROS GASTOS	\$ 60,95	1,44%	\$ 100,00	1,45%	\$ 39,05	64,07%	\$ 28,44	0,26%	\$ 84,65	1%	\$ 56,21	66%
TOTAL GASTOS	\$ 4.083,02	96%	\$ 3.391,40	49%	-\$ 691,62	-16,94%	\$ 10.972,02	100%	\$ 8.553,18	105%	-\$ 2.418,84	-28%
GANACIA/PERDIDA	\$ 150,63	3,56%	\$ 3.492,51	50,73%	\$ 3.341,88	2218,60%	\$ 30,20	0,27%	-\$ 369,03	-5%	-\$ 399,23	108%

Fuente: Cajas Solidarias del Cantón Guamote

Elaborado por: Patricia Reyes



#### 4.3.7.1 Análisis y Conclusiones del Estado de Ganancias y pérdidas de las cajas de ahorro “Nueva Vida” y “El Progreso”

ANÁLISIS FINANCIERO DEL BALANCE GENERAL	CAJA DE AHORRO "NUEVA VIDA"	CAJA DE AHORRO "EL PROGRESO"
ANÁLISIS VERTICAL	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La cuenta intereses y descuentos ganados en el año 2013 es de 97,95%, la mismo que proviene de intereses y descuentos de cartera que tiene el mismo porcentaje; formado este a la vez por cartera de crédito que tiene un porcentaje de 97,95% y mora de 2,05% siendo estos el total de ingresos de la caja de ahorro.</li> <li>2. Para el año 2014 se presentan los ingresos de la siguiente manera la cuenta intereses descuentos de cartera se conforma por la cartera de crédito en un 98,01% y 1,99% de mora, dando un 100% en las cuentas interese y descuentos de cartera e interés descuentos ganados.</li> <li>3. En año 2013 los gastos se presentan en un 96% conformados por gastos operacionales y es notable que la cuenta varios conforme un 6,28% notándose que la caja de ahorro no lleva un control adecuado de sus gastos.</li> <li>4. Para el año 2014 los gastos tiene un mayor control y se presentan en la cuenta intereses causados en un 6,60% y el 35,02% en gastos de operación.</li> <li>5. Las ganancias para el año 2013 es de 3,56% y para el año 2014 sube a 50,73%.</li> </ol> <p><b>CONCLUSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gastos para el año 2013 se concentran en la cuenta varios lo que se interpreta que no tiene un control de los mismos y para el año 2014 ya solucionan esta falencia y baja notablemente en porcentajes.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. En el año 2013 los ingreso están conformados de la siguiente manera, cartera de crédito en un 64,48% y en mora 6,91%, el mismo que conforman la cuenta intereses y descuentos de cartera 71,39% y en la cuenta otros ingreso da un 28,61%; la cuenta interés y descuentos ganados dan el 100% de ingresos.</li> <li>2. Para el año 2014 los ingreso están conformados por cartera de crédito en un 71,78% y en mora 20,07% formando intereses x descuentos de cartera más otros ingreso que es de 8,16% conformando el total de ingresos.</li> <li>3. En el año 2013 los intereses causados son de 62,59% y en el año 2014 baja a un 58%.</li> <li>4. Los gastos de operación para el año 2013 son de 36,87% y para el año 2014 son de 44% notándose que la cuenta varios, para este año es de 46%.</li> <li>5. El porcentaje de ganancia o pérdida para el año 2013 es de 0,27% y para el año 2014 tiene en negativo de -5%.</li> </ol> <p><b>CONCLUSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ingresos para el año 2013 tiene un alto porcentaje que proviene en la mayoría de la cuenta cartera de créditos. Y en año 2014 aumenta más en porcentaje y sigue siendo mayor la cuenta cartera de créditos.</li> <li>• En cuanto a los gastos los intereses causados son mayores en el año 2013 esto puede deberse a que para el año siguiente aplicar estrategias de pagos.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>la ganancia en el año 2013 es mínima pero para el año siguiente tiene un porcentaje elevado lo que se da por que reducen sus gastos y aumenta sus ingresos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los gastos de operación tiene un incremento en referencia de un año a otro y las ganancias se ve reflejadas en el año 2014 tiene una perdida, porque los gastos son mayores.</li> </ul>
<b>ANÁLISIS HORIZONTAL</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Los ingresos tiene una varianza de 62,60% en su mayoría proviene de la cartera de crédito que tiene una varianza de 62.71% y por mora que tiene una varianza notable de 57,80%.</li> <li>Los gastos tiene una varianza de -75,97% en vista que la Caja de ahorro mejora sus planificación y esto se dice por que las cuentas que compone los mismo es varios con una varianza de -96,59% y suministro varios -97,38%, es decir ya se planificaron los gastos.</li> <li>La ganancia tiene una variable de 2218,60% siendo beneficioso para la caja de ahorro.</li> </ol> <p><b>CONCLUSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La Caja de ahorro ha realizado una gestión que le favorece de un año a otro, evidenciándose en el control de sus gastos justificados y a su vez muestra una ganancia con una lata varianza.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li></li> <li>Los ingreso tiene una varianza de -34% los mismo que proviene de las cuenta cartera de crédito que tiene -21% y de mora que tiene una 54% es decir se cobraron moras de créditos otorgados, y sus cuenta otros ingreso tiene una varianza de -372%.</li> <li>Los gastos por interese causados tiene un porcentaje de -46% es decir también se redujo en términos generales, lo que llama la atención son los gastos operaciones por movilización que asciende una varianza de -1038%, que se puede interpretar que no hubo movilizaciones en el segundo año.</li> <li>Otros gastos tiene una varianza de 66% en los dos años.</li> <li>La pérdida tiene una varianza de 108%.</li> </ol> <p><b>CONCLUSIONES:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La empresa tiene una reducción de sus ingresos y gastos en forma notable y al final presenta una perdida.</li> </ul>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### 4.3.8 Análisis de Razones Financieras de las cajas de ahorro “Nueva Vida” y “El Progreso”

CAJA DE AHORRO "VIDA NUEVA"				
RAZONES DE LIQUIDEZ	FORMULA	AÑOS		INTERPRETACIÓN
		2013	2014	
<b>Razón Circulante</b>	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 39,68	\$ 3,26	Al realizar el análisis comparativo de la caja de ahorro podemos observar en la razón circulante que por cada \$1,00 que hay en el pasivo corriente tiene para el año 2013, \$39,68 en el activo corriente para cubrir su pasivo, esta razón tuvo un decremento para el año 2014 a \$3,26. En lo que podemos decir que la caja regula activos y pasivos.
<b>Capital de Trabajo</b>	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	\$ 41.162,32	\$ 37.284,79	Realizando el análisis comparativo de la caja de ahorro podemos darnos cuenta que en el primer año tiene para capital de trabajo \$ 41.162,32 y para el siguiente año es de \$37.284,79, se podría recomendar que en referencia al activo total este dinero se invierta en circulación en la actividad.
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>				
<b>Rotación Cuentas por Cobrar</b>	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	0,93 Veces	0,13 Veces	Las cuentas de los socios se recuperan en el año 2013, en 0,93 Veces mientras que para el segundo año se recuperan en 0,13 veces, es decir no se están recuperando adecuadamente.
<b>Rotación Activos Totales</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0,09 Veces	0,11 Veces	La caja de ahorro rota sus activos totales en un promedio de 0,09 Veces y para el último año en 0,11 veces. Mejorando en el último año su rotación de activos y estar generando efectivo producto de su actividad.
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>Rotación de Deuda Total</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	2,29%	25,62%	Al realizar el análisis comparativo de la empresa para el primer año tiene 2,29% y para el segundo año incrementa 25,62% la rotación de deuda total, lo que se puede interpretar que el incremento se debe a que adquirió obligaciones financieras a terceros.

Fuente: Cajas Solidarias del Cantón Guamote

<b>Rotación de Deuda Total</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	2,35%	34,44%	La caja de ahorro en razón de endeudamiento patrimonial para el año 2013 tiene 2,35% y para el año 2014 34,44%, lo que significa que este incremento se dio, por tomar el dinero del patrimonio por préstamos, con el fin de buscar más carteras de crédito.
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>				
<b>Margen de Utilidad Operacional</b>	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ingresos}}$	3,56%	50,73%	El margen de utilidad operacional en el año 2013 es de 3,56% y en el 2014 es de 50,73%; lo se puede decir que la caja de ahorro coloco mayor cantidad de cartera de créditos incrementado sus ingresos por intereses ganados producto de la actividad.
<b>Rendimiento de Inversión</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$	0.32%	5.43%	La inversión total en activos que tiene la caja de ahorro genera una rentabilidad de 0,32% para el año 2013 y en el siguiente año se puede evidenciar un incremento siendo de 5,43%, podemos decir que la caja de ahorro no es rentable.
<b>Rendimiento de Capital Contable</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	0,33%	7,30%	La inversión de los socios de la caja de ahorro genera una rentabilidad del 0,33% en el año 2013 y en el año 2014 7,30%, por lo que se puede decir que la caja de ahorro mejoro en índices de rentabilidad.

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### 4.3.9 Análisis de Razones Financieras de las cajas de ahorro “El Progreso”

CAJA DE AHORRO "EL PROGRESO"				
RAZONES DE LIQUIDEZ	FORMULA	AÑOS		INTERPRETACIÓN
		2013	2014	
<b>Razón Circulante</b>	$\frac{\text{Activo Circulante}}{\text{Pasivo Circulante}}$	\$ 0,93	\$ 0,79	Al realizar el análisis comparativo de la caja de ahorro podemos observar en la razón circulante que por cada \$1,00 que hay en el pasivo corriente tiene para el año 2013, \$0,93 en el activo corriente para cubrir su pasivo, esta razón tuvo un decremento para el año 2014 a \$0,79. En lo que reduce su capacidad para cubrir sus pasivos.
<b>Capital de Trabajo</b>	$\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$	\$ -4.982,11	\$ -1.3742,49	Realizando el análisis comparativo de la caja de ahorro podemos darnos cuenta que en el primer año tiene para capital de trabajo \$ -4.982.11 y para el siguiente año es de \$-13742,49, se podría recomendar que se realice una planificación de los fondos y analizar los presupuesta de cada año, se puede recalcar que en el siguiente reduce estos índices.
<b>RAZONES DE ACTIVIDAD</b>				
<b>Rotación Cuentas por Cobrar</b>	$\frac{\text{Ventas Netas}}{\text{Cuentas por Cobrar}}$	0,22 Veces	0,26 Veces	Las cuentas de los socios se recuperan en el año 2013, en 0,22 Veces mientras que para el segundo año se recuperan en 0,26 veces, es decir no se están recuperando adecuadamente.
<b>Rotación Activos Totales</b>	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales}}$	0,12 Veces	0,11 Veces	La caja de ahorro rota sus activos totales en un promedio de 0,12 Veces y para el último año en 0,11 veces. Disminuyendo en el último año su rotación de activos. Lo que debe realizar estrategias para mejorar estos índices.
<b>RAZONES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>Rotación de Deuda Total</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	75,48%	80,21%	Al realizar el análisis comparativo de la empresa para el primer año tiene 75,48% y para el segundo año incrementa 80,21% la rotación de deuda total, lo que se puede interpretar que el incremento se debe a que adquirió obligaciones financieras a terceros.

Fuente: Cajas Solidarias del Cantón Guamote

<b>Rotación de Deuda Total</b>	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	307,82%	80.21%	La caja de ahorro en razón de endeudamiento patrimonial para el año 2013 tiene 307,82% y para el año 2004 es de 80,21%, lo que significa que este incremento se dio, por tomar el dinero del patrimonio por préstamos, con el fin de buscar más carteras de crédito. Pero hay que recalcar que es impórtate la reducción de este índice.
<b>RAZONES DE RENTABILIDAD</b>				
<b>Margen de Utilidad Operacional</b>	$\frac{\text{Utilidad de Operación}}{\text{Ingresos}}$	0,27%	-4,51%	El margen de utilidad operacional en el año 2013 es de 0,27% y en el 2014 es de -4,51%; lo se puede decir que la caja de ahorro coloco mayor cantidad de cartera de créditos incrementado sus ingresos por intereses ganados producto de la actividad.
<b>Rendimiento de Inversión</b>	$\frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Activos Totales}}$	0,03%	-0,46%	La inversión total en activos que tiene la caja de ahorro genera una rentabilidad de 0,03% para el año 2013 y en el siguiente año se puede evidenciar un incremento siendo de -0,46%, podemos decir que la caja de ahorro no es rentable.
<b>Rendimiento de Capital Contable</b>	$\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$	0,13%	2,45%	La inversión de los socios de la caja de ahorro genera una rentabilidad del 0,13% en el año 2013 y en el año 2014 2,45%, por lo que se puede decir que la caja de ahorro mejoro en índices de rentabilidad.

**Elaborado por:** Patricia Reyes

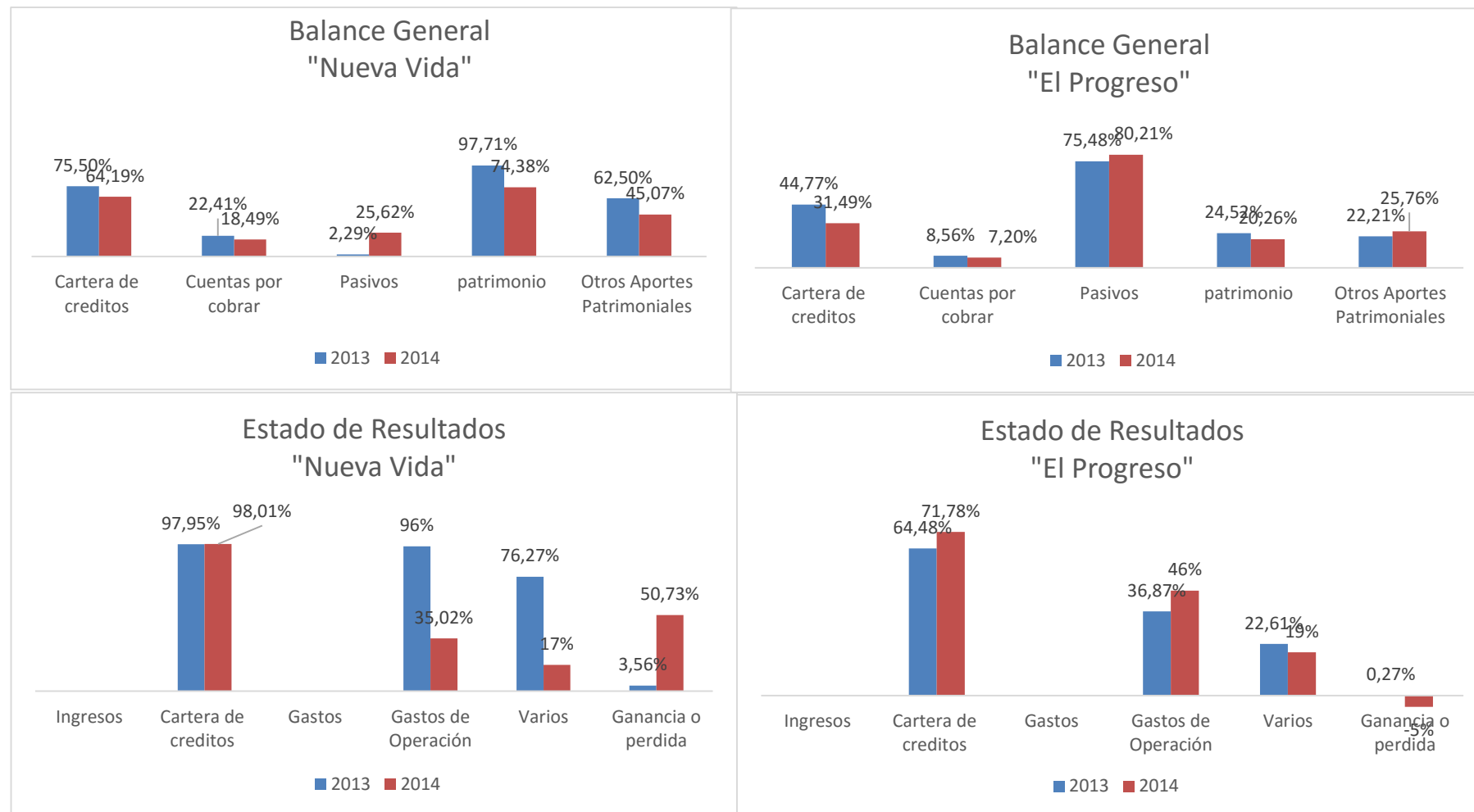
**4.310 Cuadro Resumen del Análisis Financiero**

CUADRO COMPARATIVO							
ESTADOS FINANCIEROS	CONDICIÓN	CAJA DE AHORRO NUEVA VIDA			CAJA DE AHORRO EL PROGRESO		
		2013	2014	varianza	2013	2014	varianza
<b>BALANCE GENERAL</b>	<b>Varianza de los Activos</b>			<b>39%</b>			<b>-14%</b>
	Cartera de créditos	75,50%	64,19%	18%	44,77%	31,49%	-39%
	Cuentas por cobrar	22,41%	18,49%	14%	8,56%	7,20%	-27%
	Pasivos	2,29%	25,62%	1449%	75,48%	80,21%	-8%
	patrimonio	97,71%	74,38%	6%	24,52%	20,26%	-29%
	Otros Aportes Patrimoniales	62,50%	45,07%	0%	22,21%	25,76%	0%
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>	<b>Ingresos</b>			<b>62,60%</b>			<b>-34,00%</b>
	Cartera de créditos	97,95%	98,01%	62,71%	64,48%	71,78%	-21%
	<b>Gastos</b>			<b>-16,94%</b>			<b>-28%</b>
	Gastos de Operación	96%	35,02%	-75,97%	36,87%	46%	-8%
	Varios	76,27%	17%	62,83%	22,61%	19%	74%
	Ganancia o perdida	3,56%	50,73%	2218,60%	0,27%	-5%	-108%

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### 4.3.10.1 Resumen Gráfico del Análisis Financiero



**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes



## 4.3.10.2

## Cuadro Resumen de Análisis Financiero

CUADRO COMPARATIVO					
RAZONES FINANCIERAS	CONDICIÓN	CAJA DE AHORRO NUEVA VIDA		CAJA DE AHORRO EL PROGRESO	
		2013	2014	2013	2014
	Razón Circulante	\$ 39,68	\$ 3,26	\$ 0,93	\$ 0,79
	Capital de Trabajo	\$ 41.162,32	\$ 37.284,79	(\$ 4.982,11)	(\$ 13.742,49)
	Rotación Cuentas por Cobrar	0,93 Veces	0,13 Veces	0,22 Veces	0,26 Veces
	Rotación Activos Totales	0,09 Veces	0,11 Veces	0,12 Veces	0,11 Veces
	Rotación de Deuda Total Activos	2,29%	25,62%	75,48%	80,21%
	Rotación de Deuda Total Patrimonio	2,35%	34,44%	307,82%	80,21%
	Margen de utilidad Operacional	3,56%	50,73%	0,27%	-4,51%
	Rendimiento de Inversión	0,32%	5,43%	0,03%	-0,46%
	Rendimiento de Capital Contable	0,33%	7,30%	0,13%	2,45%
<b>1.</b> La caja de ahorro Nueva vida muestra que tiene una capacidad de responder a las obligaciones a corto plazo con sus activos circulantes. <b>2.</b> La caja de ahorro tiene eficiencia en la recuperación de crédito entregado. <b>3.</b> La caja de ahorro no tiene una representatividad en cuanto a la deuda. <b>4.</b> La caja de ahorro en el primer año no muestra una rentabilidad para el segundo mejora pero no es aceptable.			<b>1.</b> La caja de ahorro el progreso no tiene buena capacidad adecuada para responder a las obligaciones. <b>2.</b> La caja de ahorro no está recuperando adecuadamente el crédito entregado. <b>3.</b> La caja de ahorro tiene una deuda muy representativa. <b>4.</b> La caja de ahorro muestra una pérdida del ejercicio lo que se traduce que la caja no es rentable.		

Fuente: Cajas Solidarias del Cantón Guamote

Elaborado por: Patricia Reyes

## 4.4 PROPUESTA DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN

### 4.4.1 Presupuestos tomando como base el Balance General

BALANCE GENERAL	CAJA DE AHORRO "NUEVA VIDA"			CAJA DE AHORRO "EL PROGRESO"		
	AÑO BASE (2014)		PRESUPUESTO (2017)	AÑO BASE (2014)		PRESUPUESTO (2017)
	TOTALES	VARIACION	TOTALES	TOTALES	VARIACION	TOTALES
<b>ACTIVOS</b>	<b>\$ 64.338,72</b>	<b>39%</b>	<b>\$ 84.810,80</b>	<b>\$ 81.022,52</b>	<b>-</b>	<b>\$ 104.167,08</b>
<b>FONDOS DISPONIBLES</b>	<b>\$ 568,14</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 13.648,13</b>	<b>\$ 19.895,07</b>	<b>-</b>	<b>\$ 35.384,76</b>
Efectivo	\$ 439,44	0%	\$ 13.519,43	\$ 19.247,15	-	\$ 34.736,84
Bancos	\$ 128,70	0%	\$ 128,70	\$ 647,92	0%	\$ 647,92
<b>CARTERA DE CREDITOS</b>	<b>\$ 41.300,30</b>	<b>18%</b>	<b>\$ 48.692,39</b>	<b>\$ 25.516,23</b>	<b>30%</b>	<b>\$ 33.171,10</b>
<b>CUENTAS POR COBRAR</b>	<b>\$ 11.897,75</b>	<b>14%</b>	<b>\$ 11.897,75</b>	<b>\$ 5.831,71</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 5.831,71</b>
Unión de Cajas Solidarias	\$ 11.897,75	0%	\$ 11.897,75	\$ 1.800,40	0%	\$ 1.800,40
Intereses por cobrar	\$ 0,00	0%	\$ 0,00	\$ 4.031,31	0%	\$ 4.031,31
<b>PROPIEDADES Y EQUIPO</b>	<b>\$ 172,53</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 172,53</b>	<b>\$ 14.073,59</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 14.073,59</b>
EQUIPO DE COMPUTO	\$ 1.010,76	0%	\$ 1.010,76	\$ 18.003,77	0%	\$ 18.003,77
Depreciación acumulada	\$ 838,23	0%	\$ 838,23	\$ 3.930,30	0%	\$ 3.930,30
<b>Otros Activos</b>	<b>\$ 10.400,00</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 10.400,00</b>	<b>\$ 15.705,92</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 15.705,92</b>
<b>PASIVOS</b>	<b>\$ 16.481,40</b>	<b>-</b>	<b>\$ 31.941,84</b>	<b>\$ 64.985,50</b>	<b>-</b>	<b>\$ 74.750,61</b>
Cuentas por pagar	\$ 850,00	-20%	\$ 679,04	\$ 66.202,17	15%	\$ 75.967,28
<b>Obligaciones Financieras</b>	<b>\$ 15.631,40</b>	<b>100%</b>	<b>\$ 31.262,80</b>	<b>-\$ 1.216,67</b>	<b>0%</b>	<b>-\$ 1.216,67</b>
Unión de Cajas Solidarias	\$ 6.963,72	100%	\$ 13.927,44	\$ 0,00	0%	\$ 0,00
Unión de Cajas Solidarias	\$ 8.667,68	100%	\$ 17.335,36	\$ 0,00	0%	\$ 0,00
<b>PATRIMONIO</b>	<b>\$ 47.857,32</b>	<b>6%</b>	<b>\$ 52.868,96</b>	<b>\$ 16.417,03</b>	<b>-</b>	<b>\$ 29.416,46</b>
<b>CAPITAL SOCIAL</b>	<b>\$ 15.364,81</b>	<b>-5%</b>	<b>\$ 14.590,19</b>	<b>\$ 2.117,86</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 2.117,86</b>
Aportes de Socios	\$ 15.050,81	-5%	\$ 14.259,33	\$ 1.875,09	0%	\$ 1.875,09

Cuotas Mensuales	\$ 314,00	5%	\$ 330,86	\$ 242,77	0%	\$ 242,77
<b>OTROS APORTES PATRIMONIALES</b>	<b>\$ 29.000,00</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 29.000,00</b>	<b>\$ 20.871,17</b>	<b>0%</b>	<b>\$ 20.871,17</b>
Donaciones	\$ 29.000,00	0%	\$ 29.000,00	\$ 20.871,17	0%	\$ 20.871,17
<b>RESULTADOS</b>	<b>\$ 3.492,51</b>	<b>2219%</b>	<b>\$ 9.278,77</b>	<b>-\$ 6.572,00</b>	<b>-</b>	<b>\$ 6.427,43</b>
<b>TOTAL PASIVO + CAPITAL</b>	<b>\$ 64.338,72</b>	<b>39%</b>	<b>\$ 84.810,80</b>	<b>\$ 81.022,52</b>	<b>-14%</b>	<b>\$ 104.167,08</b>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### 4.4.2 Presupuestos del Estado de Pérdidas y Ganancias

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS	CAJA DE AHORRO "NUEVA VIDA"			CAJA DE AHORRO "EL PROGRESO"		
	AÑO BASE (2014)		PRESUPUESTO (2017)	AÑO BASE (2014)		PRESUPUESTO (2017)
	TOTALES	VARIACION	TOTALES	TOTALES	VARIACION	TOTALES
<b>INGRESOS</b>	\$ 6.883,91	63%	\$ 11.194,31	\$ 8.184,15	-	\$ 14.822,42
INTERESES Y DESCUENTOS GANADOS	\$ 6.883,91	66%	\$ 11.194,31	\$ 8.184,15	-	\$ 14.154,95
INTERESES Y DESCUENTOS DE CARTERA	\$ 6.883,91	66%	\$ 11.194,31	\$ 7.516,68	-	\$ 13.487,48
Cartera de crédito	\$ 6.747,16	63%	\$ 10.978,51	\$ 5.874,24	-	1 \$ 11.845,04
De mora	\$ 136,75	58%	\$ 215,79	\$ 1.642,44	0%	\$ 1.642,44
Otros ingresos	\$ 0,00	0%	\$ 0,00	\$ 667,47	0%	\$ 667,47
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 6.883,91	63%	\$ 11.194,31	\$ 8.184,15	-	\$ 14.822,42
<b>GASTOS</b>	\$ 3.391,40	-17%	\$ 1.915,54	\$ 8.553,18	0%	\$ 8.394,98
INTERESES CAUSADOS	\$ 980,95	0%	\$ 980,95	\$ 4.723,83	-	2 \$ 4.565,63
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 2.410,45	-76%	\$ 770,52	\$ 3.744,70	0%	\$ 3.744,70
Movilización	\$ 986,90	-72%	\$ 278,69	\$ 70,00	0%	\$ 70,00
Equipos de Computación	\$ 110,00	-59%	\$ 45,49	\$ 2.166,37	0%	\$ 2.166,37
Varios	\$ 1.200,00	-63%	\$ 445,99	\$ 1.515,83	0%	\$ 1.515,83
Suministros Diversos	\$ 13,55	-97%	\$ 0,35	-\$ 7,50	0%	-\$ 7,50
<b>OTROS GASTOS</b>	\$ 100,00	64%	\$ 164,07	\$ 84,65	0%	\$ 84,65
<b>TOTAL GASTOS</b>	\$ 3.391,40	-17%	\$ 1.915,54	\$ 8.553,18	0%	\$ 8.394,98
<b>GANACIA/PERDIDA</b>	\$ 3.492,51	166%	\$ 9.278,77	-\$ 369,03	-	\$ 6.427,43

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Nota:** (1) son producto del cobro de intereses (tasa activa) a los socios deudores (cuenta: Cartera de Crédito)

(2) son producto del pago de intereses (tasa pasiva) a los socios ahorristas (Cuentas por Pagar)

#### 4.4.3 Conclusiones del Presupuesto

CONCLUSIONES DEL PRESUPUESTO	
CAJA DE AHORRO “NUEVA VIDA”	CAJA DE AHORRO “EL PROGRESO”
<p><b>1.-</b> En vista que la situación financiera de la caja de ahorro entre los años 2013 2014 reflejan resultados positivos, para presupuestar los valores del 2017 se trabajara bajo el supuesto de que tal tendencia se mantenga en el futuro.</p> <p><b>2.-</b> Para lograr mantener tal tendencia es importante que los directivos hagan cumplir las metas presupuestadas de incrementar las captaciones en un 100% y las colocaciones en 18%.</p> <p><b>3.-</b> Al cumplir las metas propuestas de captaciones y colocaciones, manteniendo los demás valores inalterables se presupuesta que la caja de ahorro al final del año 2017 obtenga una ganancia de \$9278,77 lo que significa un incremento del 166% con relación al año 2014.</p> <p><b>4.-</b> Esta ganancia presupuestada significa una mejora en el índice de rentabilidad sobre la inversión, pasando del 5.43% (no rentable) en el 2014, al 10.94% (rentable) en el 2017.</p>	<p><b>1.-</b> En vista que la situación financiera de la caja de ahorro entre los años 2013 2014 reflejan resultados negativos, para presupuestar los valores del 2017 se trabajara bajo el supuesto de mejorar esa situación actual y cambiar la tendencia a futuro para revertir los resultados negativos.</p> <p><b>2.-</b> Para revertir la tendencia negativa es importante que los directivos hagan cumplir las metas presupuestadas de incrementar las captaciones en un 15% y las colocaciones en 30%.</p> <p><b>3.-</b> al cumplir las metas propuestas de captaciones y colocaciones, manteniendo los demás valores inalterables se presupuesta que la caja de ahorro al final del año 2017 obtenga una ganancia de \$6427,43 lo que significa un incremento significativo con relación al año 2014 en donde se reportó perdida.</p> <p><b>4.-</b> Esta ganancia presupuestada significa una mejora en el índice de rentabilidad sobre la inversión, pasando del -0.46% (no rentable) en el 2014, al 6.17% (aceptable) en el 2017.</p>

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## **4.5. DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICA**

En base a la Evaluación obtenida de las Cajas de Ahorro, se procede a elaborar el direccionamiento de la organización, es decir, se debe tener muy claro lo que en este momento está realizando la organización y qué pretende hacer o hacia donde ir en el futuro y sobre todo que sirva esta propuesta para mejorar sus índices de crecimiento.

### **4.5.1 Políticas**

Conocer los lineamientos que la organización necesita del gerente y de las socias y socios, las reglas y los procedimientos establecidos para fortalecer las actividades y así poder alcanzar los objetivos anuales planteados. Además son utilizadas de guía para la toma de decisiones.

A continuación se definen las políticas que permitirán la consistencia y la coordinación para las Cajas de Ahorro.

- Fortalecer la Economía Popular Solidaria, con la participación de socios y la comunidad.
- Manejo adecuado de los excedentes que contribuya al desarrollo organizativo y comunitario, mas no para beneficios individuales.
- Considerar la flexibilidad en el otorgamiento de un crédito tomando como premisa la confianza y la garantía comunitaria
- La entidad financiera cumplirá con el acuerdo y lineamientos y los compromisos realizados por consensos.
- Brindar un servicio de calidad a todas los socios y clientes de la organización.
- Manejo administrativo y financiero honrado responsable y solidario.
- Ser responsable con el medio ambiente a través del cuidado de la naturaleza.
- Hacer el mejor uso de la tecnología disponible para el beneficio de la organización.

#### 4.5.2 Principios Corporativos

Son el soporte de la visión y la misión de la entidad. Están encargados de establecer el modelo de vida corporativa que va a seguir la organización.

Los principios que debe seguir la organización son los siguientes:

- **Intereses colectivos sobre los individuales:** las Cajas de Ahorro, deben dirigir sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de la comunidad.
- **Equidad de Género:** las Cajas de Ahorro deben mantener en su área operativa y administrativa una buena gestión, mantener un buen trato con todos los miembros de la organización.
- **Identidad Cultural:** las Cajas de Ahorro deben fomentar la diversidad de culturas dentro y fuera de sus instalaciones, y se debe manejar el respeto hacia los semejantes sin importar su cultura.
- **Prosperidad para todos:** La prosperidad en las Cajas de Ahorro debe ser integral, es decir, referirse a todos los aspectos de la existencia: personal, económico y profesional.
- **Excelencia en el servicio:** La satisfacción total de las socias y socios. Servir con alegría y de una forma generalizada es lo que diferencia y marca el cambio hacia el éxito de la organización.

#### 4.5.3 Valores

Los valores son la íntegra muestra de responsabilidad, ética y moral social que presenta cada miembro de la organización.

Los valores que se practican en las Cajas de Ahorro son el resultado de las conversaciones que se han realizado a los miembros de la institución.

- **Responsabilidad:** Capacidad de cumplir con todas las funciones y obligaciones adquiridas.
- **Calidad:** Cumplir el trabajo dirigido hacia la satisfacción de su comunidad, solucionando requerimientos con actitud positiva.

- **Trabajo en equipo:** Contribuir con los cargos establecidos, ayudando a los otros miembros y apoyando a mantener un buen clima organizacional dentro de la organización.
- **Respeto y humildad:** Respeto al pensamiento de todas las personas, reconocer limitaciones propias y tener disponibilidad para aprender y ser cada vez mejor.
- **Honestidad:** Tener un alto sentido de sinceridad, honradez, integridad en todas las actividades que se realiza.
- **Puntualidad:** Uno de los principales valores de la organización. Este valor es indispensable para dar un servicio de calidad y oportuno.
- **Liderazgo:** Renovar conocimientos y así poder mejorar su propio trabajo y el de su equipo, para lograr los objetivos establecidos, transmitiendo entusiasmo a sus compañeros y socios.
- **Pertenencia:** Reconocer que forma parte de la organización con lealtad y compromiso, asumiendo los objetivos y metas planteados.
- **Creatividad e innovación:** Ser creadores de nuevas metodologías de trabajo dando como resultado el mejoramiento continuo de la entidad financiera comunitaria.

#### 4.5.4 Misión y Visión de las cajas de ahorro

CAJAS DE AHORRO	MISIÓN	VISIÓN
CAJA DE AHORRO “NUEVA VIDA”	La Caja de Ahorro Nueva Vida promoverá el bienestar de los integrantes mediante el fortalecimiento de las prácticas ancestrales, del ahorro, con prácticas justas y morales para el desarrollo socioeconómico de la comunidad.	Cubrir en el cantón Guamote con la mejor opción de una entidad financiera estable, confiable del manejo de ahorro, de los comunitarios e integrantes, brindar otros apoyos financieros mediante una gestión óptima y de calidad, satisfacciones las necesidades financieras de la comunidad.
	La Caja de Ahorro El Progreso fomenta el ahorro	Ser líderes a nivel cantonal en el manejo de la entidad financiera



<b>CAJA DE AHORRO “EL PROGRESO”</b>	responsable para satisfacer las demandas de préstamo y apoyo socioeconómico de todos nuestros asociados de manera equitativa, justa y solidaria, acorde a lo establecido en los mecanismos legales y comunitarios.	comunitaria consolidada, estables y prestigiosos gracias a los servicios de calidad que permiten el desarrollo de nuestros socios y familias para generar cambios sociales que conlleven a satisfacer necesidades y mejorar la calidad de vida, afianzando los valores solidarios y comunitarios.
-------------------------------------	--	---

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### 4.5.5 Metas Propuestas para la organización.

- Optimizar recursos materiales y humanos dentro del procedimiento de cada función institucional.
- Mantener una gestión eficaz y eficiente, dentro de las áreas administrativa y financiera de la organización.
- Alcanzar la excelencia en la prestación de servicios financieros.
- Instaurar una mejor imagen corporativa en nuestros clientes actuales y futuros.
- Posicionarnos en la comunidad como una entidad segura y productiva.

#### 4.5.6 Organigrama Estructural

Es la representación gráfica de cómo debe estar representada las Caja Ahorro

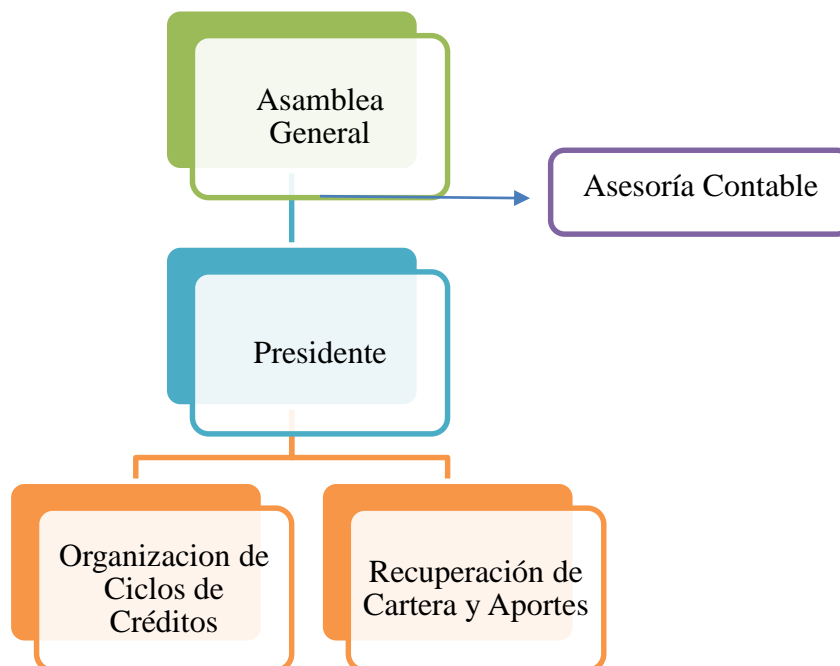
Dentro de la Ley Orgánica de Economía Popular y Solidaria en el **Art. 105.- Estructura Interna.-** Las entidades asociativas o solidarias, cajas y bancos comunales y cajas de ahorro, tendrán su propia estructura de gobierno, administración, representación, control interno y revisión de cuentas, de acuerdo a sus necesidades y prácticas organizativas.

Estos organismos tienen asignadas funciones para cada uno de sus cargos, por lo que, aparte de diseñar, conocer y aprobar las políticas, sus funciones se orientan más hacia la

supervisión y control de las actividades, específicamente, que consideren necesarias para el mejoramiento y funcionamiento de las Cajas de Ahorro.

A continuación se presenta el organigrama estructural actual que se interpretó en esta investigación que presentan las cajas y luego el organigrama propuesto.

**Gráfico 23: Organigrama Estructural**

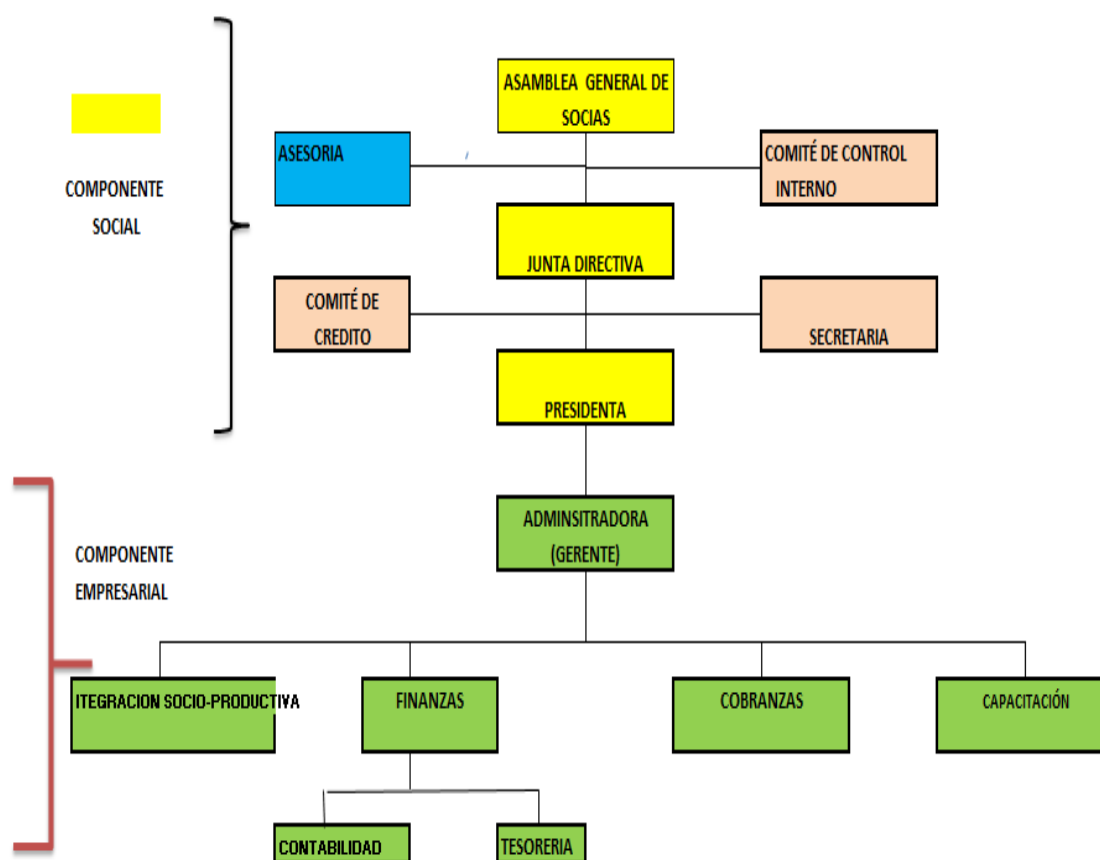


El modelo encontrado es altamente atípico, la presencia de las socias en la asamblea y en la Directiva es un dato, la gestión administrativa, financiera, de mercado está centrada en la mayoría las responsabilidades en el presidente. Para la recuperación de cartera se reúne todos los socios y en confianza se designa a la persona que recupere, de la misma forma para otorgar créditos se realiza en asamblea general.

### **Organigrama estructural propuesto**

Si se proyecta en el corto o mediano plazo que en finanzas es diferente a los de los proyectos en general, es necesario y fundamentado en la evaluación efectuada al banco, proponer una nueva estructura social, administrativa y financiera. Que tenga dos componentes fundamentales:

**Gráfico 24: Organigrama estructural propuesto**



La propuesta organigrama se divide en dos partes esenciales:

**La primera** es el componente social.- se refiere a representatividad que las socias deben tener y con derecho en la estructura social de la organización, partiendo de Asamblea General que a su vez cobija a todas las socios que se integran en el futuro inmediato. Esta principal fuente de decisiones y poder deberá conformar una junta directiva de no menos de tres y mayor a cinco socios encargada de organizar y monitorear la vigencia y cumplimiento de las decisiones, planificación y máximo organismo que lo dirige la presidenta, la asamblea se encarga además de conforma un comité fiscalizador (auditor) para el control y seguimiento de las finanzas y un comité de crédito que aprueba y planifica la entrega de créditos, ya sea de manera individual o grupal.

**La segunda** es el componente empresarial.- parte des de la gestión del administrador, encarado de aplicar la planificación, ejecución presupuestaria, parte contable financiera, cobranzas, capacitaciones integración socio productiva de las cajas de ahorro.

De hecho una vez aceptado este sistema de gestión, se podrá de manera inmediata construir como la técnica de organización de empresas aconseja, el respectivo orgánico funcional de pronto la asamblea y asesoría aportan más elementos de juicio para viabilizar mejor la propuesta.

#### 4.5.7 Manual de Funciones del organigrama.

**Tabla 22: Descripción del Puesto Asamblea General**

<b>Nombre</b>	<b>Asamblea General</b>
<b>Nivel</b>	Directivo
<b>Personal directo a su mando</b>	Presidente, Gerente
<p>La Asamblea General es el máximo organismo de decisión de la Caja Ahorro. Estará integrada por las socias y socios debidamente aceptados.</p> <p><b>Funciones de la Asamblea General</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Dictar las normas generales de administración de la Caja de ahorro de conformidad a la Ley de Economía Popular y Solidaria y su reglamento.</li> <li>2. Conocer los avances en relación a las Finanzas Populares.</li> <li>3. Socializar el plan estratégico, plan operativo elaborado por la señorita Sandra Gavilanes y el presupuesto de la Caja Ahorro.</li> <li>4. Aceptar y rechazar las solicitudes de nuevos socios.</li> <li>5. Nombrar y remover al presidente y al gerente.</li> <li>6. Conocer los problemas que se presenta en el ámbito administrativo, financiero y organizativo para resolver conforme su enfoque intercultural y la autonomía previa a la aplicación de consensuar la redistribución de los excedentes.</li> <li>7. Autorizar la adquisición o construcción de bienes mueble e inmuebles de conformidad al reglamento interno.</li> <li>8. Acordar el valor de los certificados de aportación</li> </ol>	

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Tabla 23: Descripción del Puesto Presidente**

<b>Nombre</b>	<b>Presidente</b>
<b>Nivel</b>	Directivo
<b>Reporta a:</b>	Asamblea General
<b>Personal directo a su mando</b>	Gerente General
<p><b>Funciones del Presidente.</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Convocar a Asambleas Generales ordinarias y extraordinarias de socios.</li> <li>2. Cumplir y hacer cumplir las leyes, su reglamento general, el estatuto y las decisiones de la Asamblea General.</li> <li>3. Informar a los socios sobre la marcha de la Caja de Ahorro.</li> <li>4. Abrir con el Gerente las cuentas bancarias, firmar, girar, endosar, y cancelar cheques, letras de cambio y otros documentos de crédito relacionados con la actividad económica de la organización.</li> <li>5. Suscribir con el Gerente los contratos, escrituras, certificados de aportación y otros documentos relacionados con la actividad económica de la Caja de Ahorro.</li> <li>6. Gestionar todos los actos oficiales de la Caja de Ahorro.</li> <li>7. Convocar a elecciones de representantes de la Caja de Ahorro.</li> <li>8. Presentar el informe semestral a la Asamblea General.</li> </ol>	

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Tabla 24: Descripción del Puesto del Gerente**

<b>Nombre</b>	<b>Gerente</b>
<b>Nivel</b>	Ejecutivo
<b>Reporta a:</b>	Asamblea General
<b>Personal directo a su mando</b>	Todas las áreas de la organización
<b>Funciones de la Gerencia</b> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Representar judicial y extrajudicialmente a la Caja Ahorro.</li> <li>2. Ejecutar los acuerdos de la asamblea general y del presidente.</li> <li>3. Cumplir y hacer cumplir la Ley de Economía Popular y Solidaria, sus reglamento general y reglamento interno.</li> <li>4. Responder por la marcha administrativa, financiera y operativa de la misma.</li> <li>5. Informar mensualmente a la Asamblea General sobre el estado económico de la Caja de Ahorro y presentar los respectivos estados financiero, cuando este solicite.</li> <li>6. Presidir el comité de crédito de la Caja Ahorro.</li> <li>7. Reportar informes de los socios de acuerdo a las políticas establecidas.</li> <li>8. Presentar los estados financieros correspondientes a cada periodo del ejercicio contable.</li> <li>9. Determinar la aplicación de los recursos financieros en las operaciones económicas más convenientes para la organización.</li> </ol>	

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Tabla 25: Descripción del Puesto Secretaria**

<b>Nombre</b>	<b>Secretaria</b>
<b>Nivel</b>	Auxiliar
<b>Reporta a:</b>	Presidente
<p><b>Funciones de la Secretaria</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar y certificar los libros de actas de la Asamblea General.</li> <li>2. Certificar con una firma los documentos de la Caja de Ahorro.</li> <li>3. Recibir, registrar, clasificar y distribuir la documentación y correspondencia que ingresa a la Caja Solidaria.</li> <li>4. Firmar conjuntamente con el presidente los documentos y correspondencias que lo requieran.</li> <li>5. Conservar ordenadamente todos los archivos relacionados con la Caja de Ahorro.</li> <li>6. Cumplir con otras funciones que le designe el presidente.</li> <li>7. Efectuar y atender las llamadas telefónicas.</li> </ol>	

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Tabla 26: Descripción del Puesto Comisión de crédito**

<b>Nombre</b>	<b>Comisión de Crédito</b>
<b>Nivel</b>	Operativo
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<p><b>Funciones de la Comisión de Crédito</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar, evaluar y calificar las solicitudes de crédito conforme a la información, analizando financieramente y proyectando el impacto del crédito y así determinar la capacidad de pago del solicitante.</li> <li>2. Mantener un seguimiento permanente de los créditos, administrando la cartera de crédito bajo su responsabilidad y manteniendo el archivo de los expedientes previa su concesión.</li> <li>3. Brinda información a los socios sobre los tipos de crédito, condiciones y características de los préstamos, requisitos a cumplir e información y documentación de respaldo a presentar por el solicitante.</li> <li>4. Informa al socio sobre la aprobación o negación de la solicitud</li> <li>5. Liquida el préstamo ingresando los datos al sistema computarizado.</li> <li>6. Actualiza en el sistema los datos de información de los socios.</li> <li>7. Revisar diariamente el comportamiento de su cartera de mora vencida a fin de implementar medidas de recuperación.</li> <li>8. Realizar una inspección a los solicitantes del crédito.</li> <li>9. La Comisión de Crédito determinara en cada caso, si el solicitante requiere presentar o no garantías necesarias, además fijara los plazos para que sea cancelado los prestamos conforme al reglamento pertinente.</li> <li>10. Realizar el seguimiento y gestión de cobro de su cartera.</li> <li>11. Elaborar y presentar informes de crédito para gerencia.</li> </ol>	

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes



**Tabla 27: Descripción del Puesto Comisión de Vigilancia**

<b>Nombre</b>	<b>Comisión de Vigilancia</b>
<b>Nivel</b>	Operativo
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<p><b>Funciones de la Comisión de Vigilancia</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Revisar los estados financieros e inventarios, así como vigilar el desenvolvimiento de las actividades financieras de la entidad.</li> <li>2. Verificar si las actuaciones del Director, del Tesorero, Contador de los socios de las Cajas de Ahorro, sean llevados de acuerdo con las disposiciones legales y reglamentarias, que regulan este tipo de entidades financieras solidarias.</li> <li>3. Revisar periódicamente la contabilidad de la caja de ahorro incluyendo los estados de cuentas y libretas de los socios.</li> <li>4. Proponer a la Asamblea General la separación de los miembros del Consejo de Administración, cuando exista causas justificadas.</li> <li>5. Dar el visto bueno o vetar, con causa justa los actos y contratos en que se comprometan bienes o créditos, cuando no esté de acuerdo a los interés de la entidad o pasan del monto señalado por la Asamblea General.</li> <li>6. Conocer las reclamaciones que los socios entablen contra el Consejo de Administración, debiendo informar a la Asamblea General de Socios.</li> <li>7. Realizar por lo menos una auditoria anual y efectuar exámenes periódicos de las actividades administrativas, contables, financieras, y legales de las cajas de ahorro y rendir informes ante la Asamblea General de Socios.</li> <li>8. Sesionar por lo menos una vez al mes.</li> </ol>	

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

**Tabla 28: Descripción del Puesto Contador**

<b>Nombre</b>	<b>Contador</b>
<b>Nivel</b>	Operativo
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<p><b>Funciones del contador</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mantener un sistema contable oportuno y al día con los registros de las operaciones económicas y financieras, garantizando la aplicación correcta de las normas contables.</li> <li>2. Efectuar el control previo y concurrente de las transacciones financieras de la Caja de Ahorro.</li> <li>3. Disponer oportunamente de los estados financieros, a fin de proporcionar al gerente y directivos información veraz para su análisis y toma de decisiones.</li> <li>4. Legalizar con su firma, la veracidad de los estados financieros de la Caja de Ahorro.</li> <li>5. Prepara, revisa y cancelar las declaraciones de pagos, por concepto de retenciones de impuestos a la renta y otras obligaciones tributarias vigentes.</li> <li>6. Elabora, registra y legaliza comprobantes de contabilidad de fin de mes y cierre del ejercicio económico.</li> <li>7. Revisa y aprueba en forma mensual las conciliaciones bancarias.</li> <li>8. Lleva y mantiene actualizada la contabilidad de la organización.</li> </ol>	

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes


**Tabla 29: Descripción del Puesto Cajera.**





<b>Nombre</b>	<b>Cajera</b>
<b>Nivel</b>	Operativo
<b>Reporta a:</b>	Gerente General
<p><b>Funciones de la Cajera</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Receptar el fondo de cambio verificando la exactitud del efectivo y registrar la transacción en el sistema.</li> <li>2. Recibir los valores entregados por los socios, verificando su conformidad con un documento de respaldo.</li> <li>3. Registrar en el sistema las transacciones realizadas y en la libreta de ahorro o documento de respaldo respectivo</li> <li>4. Elaborar el cuadro de caja y entregar al gerente los valores disponibles.</li> <li>5. Efectuar transacciones con respecto a cancelación de dividendos por préstamos concedidos.</li> <li>6. Ordenar las carpetas de créditos de los socios.</li> </ol>	




**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

#### 4.6. PLAN DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL

	<b>PLAN DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL PARA LAS CAJAS DE AHORRO</b>
<b>NOMBRE DE LA ENTIDAD</b>	Entidades Financieras Comunitarias “Cajas de Ahorro”
<b>FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	Julio 2016
<b>DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	<p>Este plan de responsabilidad ambiental es propuesto debido a que en el anterior modelo de evaluación presentado se recoge datos en negativo en cuanto a las acciones de las cajas de ahorro en referencia al tema ambiental; partiendo de esto este plan tiene como base a la Norma Iso 26000-2010, de RESPONSABILIDAD SOCIAL mostrando guías prácticas para llegar al mismo, en capítulo 4 de la Norma explica las bases a seguir para llevar al logro de responsabilidad ambiental.</p> <p>Acerca de la norma podemos explicar que fue publicada como ISO 26000, bajo el título “Guía de responsabilidad social”, y que está llamada a tener una gran relevancia en el mundo de la responsabilidad social. La ISO 26000 brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, sea cual sea su tamaño, sector o ubicación geográfica. La idea es que cualquier organización que quiera incorporar criterios de responsabilidad social en sus actividades cotidianas pueda contar con un estándar universalmente consensuado para tal propósito. Si bien antes de la publicación de la ISO 26000 ya existía una amplia gama de códigos de responsabilidad social, la mayor parte se enfocaban hacia un determinado tipo de organización y/o sector. El valor añadido de la ISO 26000 es, pues, que por primera vez se logra establecer un consenso global en torno a:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Qué principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización; y,</li> <li>2) qué debería hacer la organización para poner en práctica la RS. En este sentido, la ISO 26000 logra sintetizar una gran diversidad de criterios en una sola norma internacional, coherente y al alcance de todos.</li> </ol>
<b>OBJETIVO GENERAL DEL PLAN</b>	Cumplir con la responsabilidad de las cajas de ahorro hacia el cuidado del medio ambiente, mediante prácticas responsables y valores con respeto a este.
<b>DESARROLLO DEL PLAN</b>	

PRINCIPIOS EN MATERIA MEDIOAMBIENTAL	OBJETIVOS	ACCIONES	EJEMPLOS GRÁFICOS	PLAZO
Prevención de la contaminación	Crear el compromiso de los integrantes de las cajas y de la comunidad en sí el tratamiento adecuado de los desechos emitidos al ambiente.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Clasificar la basura de acuerdo a sus pertenecía (Orgánica, Inorgánica), por medio de la realización de basureros expuestos en partes estratégicos de inserción al cuidado del ambiente, como los parques, escuelas, colegios y otros.</li> <li>2. Reciclar y dar uso adecuado a al material reciclado, pueden ser reutilizar las hojas de papel bom, recolectar plástico y realizar artesanías con los mismo.</li> <li>3. Tratar desechos tóxicos</li> </ol>	 	6 meses
Uso sostenible de los recursos	Lograr que los involucrados optimicen recursos antes que se expongan al medio ambiente como tóxicos.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los micro créditos están dirigidos en sus mayoría a la agricultura, entonces aquí se buscaría capacitar en cuanto a cuidados de tratamiento de fungicidas, y buenas prácticas de labrado de tierra.</li> <li>2. Tratamiento de los desechos de los animales domésticos, como la realización de abonos naturales.</li> </ol>	 	6 meses
Mitigación y adaptación al cambio climático	Capacitar en prácticas responsables de cuidado al medio ambiente, tratamiento	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cuidar y sostener las fuentes hídricas de la comunidad,</li> </ol>		12 meses

	de fuentes hídricas y ecosistemas en entorno de la comunidad	evitando que las aguas de riego se mezclen con químicos producto de la agricultura con las aguas sanas de las fuentes naturales.		
<b>Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales</b>	Participación colectiva con todos los miembros de las cajas y comunidad en buscar practicas responsables y sostenibles con el medioambiente, para el goce de los recursos naturales de los habitantes de hoy y futuras.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- capacitar en no aceptar la caza de animales en peligro de extinción.</li> <li>2. Combatir la deforestación de los bosques de la comunidad con la forestación en los espacios vacíos.</li> <li>3. No quemar los páramos de los alrededores de la comunidad.</li> </ol>		24 meses
<div>  <div> <b>PLAN DE RESPONSABILIDAD AMBIENTAL PARA LAS CAJAS DE AHORRO</b> </div> </div>				
<b>NOMBRE DE LA ENTIDAD</b>	Entidades Financieras Comunitarias “Cajas de Ahorro”			
<b>FECHA DE SUSCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	Julio 2016			
<b>DESCRIPCIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO</b>	Este plan de responsabilidad ambiental es propuesto debido a que en el anterior modelo de evaluación presentado se recoge datos en negativo en cuanto a las acciones de las cajas de ahorro en referencia al tema ambiental; partiendo de esto este plan tiene como base a la Norma Iso 26000-2010, de RESPONSABILIDAD SOCIAL mostrando guías prácticas para llegar al mismo, en capítulo 4 de la Norma explica las bases a seguir para llevar al logro de responsabilidad ambiental.			

	Acerca de la norma podemos explicar que fue publicada como ISO 26000, bajo el título “Guía de responsabilidad social”, y que está llamada a tener una gran relevancia en el mundo de la responsabilidad social. La ISO 26000 brinda directrices sobre los principios, materias fundamentales y asuntos relacionados con la responsabilidad social y sobre cómo pueden ponerlos en práctica las organizaciones. Se dirige a todo tipo de organizaciones, privadas, públicas y no gubernamentales, sea cual sea su tamaño, sector o ubicación geográfica. La idea es que cualquier organización que quiera incorporar criterios de responsabilidad social en sus actividades cotidianas pueda contar con un estándar universalmente consensuado para tal propósito. Si bien antes de la publicación de la ISO 26000 ya existía una amplia gama de códigos de responsabilidad social, la mayor parte se enfocaban hacia un determinado tipo de organización y/o sector. El valor añadido de la ISO 26000 es, pues, que por primera vez se logra establecer un consenso global en torno a: 1) Qué principios, materias fundamentales y asuntos de responsabilidad social deberían ser tenidos en cuenta por cualquier organización; y, 2) qué debería hacer la organización para poner en práctica la RS. En este sentido, la ISO 26000 logra sintetizar una gran diversidad de criterios en una sola norma internacional, coherente y al alcance de todos.			
OBJETIVO GENERAL DEL PLAN	Cumplir con la responsabilidad de las cajas de ahorro hacia el cuidado del medio ambiente, mediante prácticas responsables y valores con respeto a este.			
DESARROLLO DEL PLAN				
PRINCIPIOS EN MATERIA MEDIOAMBIENTAL	OBJETIVOS	ACCIONES	RESPONSABLE	PLAZO
Prevención de la contaminación	Crear el compromiso de los integrantes de las cajas y de la comunidad en sí, el tratamiento adecuado de los desechos emitidos al ambiente.			
Uso sostenible de los recursos	Lograr que los involucrados optimicen recursos y los reutilicen antes que se expongan ala medio ambiente como tóxicos.			
Mitigación y adaptación al cambio climático	Capacitar en prácticas responsables			
Protección del medio ambiente, biodiversidad y restauración de hábitats naturales				

**Fuente:** Cajas Solidarias del Cantón Guamote

**Elaborado por:** Patricia Reyes

## CONCLUSIONES

- Por medio del modelo de evaluación se ha detectado el nivel de riesgo en las cajas de ahorro, el mismo que es medio alto en cuanto a factor éxito de; actividad – entidad financiera, financiera, organización procesos y talento humano; mostrando la falencia en el factor éxito financiera; para lo cual se ha previsto proporcionar de herramientas de gestión que pueda guiar y orientar en la mejora de gestión en los factores mencionados.
- Las cajas de ahorro poseen conocimiento empírico que les ha posibilitado resultados óptimos sin embargo carecen de un instrumento técnico como es la planificación de sus recursos financieros, lo mismo que conlleva a que no conozcan indicadores que les permita establecer estrategias que contribuyan a generar excedentes y al desarrollo endógeno de la localidad.
- Las cajas de ahorro están conformadas en un 63% por mujeres, las mismas buscan las formas de ayudar a sus hogares en participación de la economía familiar, por medio de la conformación de las cajas ahorro y al adquirir los créditos lo invierte en agricultura, comercio y consumo, mejorando por medio de estos las condiciones de vida del hogar.
- Las entidades financieras comunitarias se encuentran prestas adquirir mayor compromiso en cuanto a responsabilidad con la comunidad, por medio de prácticas responsables de agricultura y ahorro de recurso no renovables producto de su actividad.



## **RECOMENDACIONES**

- Se recomienda aplicar el Modelo de Evaluación de Gestión Empresarial, propuesto ya que es una herramienta que conlleva a conocer indicadores administrativos, financieros y sociales, los mismos que al conocer los resultados sirven para realizar herramientas de gestión y toma de decisiones para la mejora de las cajas de ahorro.
- Los representantes de las cajas de ahorro de buscar capacitación en los temas de administración, finanzas, manejos de cartera de créditos y responsabilidad ambiental, para que las entidades financieras comunitarias no solo sean una asociación socialmente responsable si no pueda ser una entidad rentable e incrementar sus excedentes.
- Las cajas de ahorro deben seguir realizando convenios con las organizaciones que prestan atención a su actividad y por medio de estos buscar mayor cobertura de crédito en la comunidad, con una administración que mejore sus niveles de eficiencia y la organización tenga tendencias de crecimiento.
- La gestión de los representantes de las cajas de ahorro debe enfocarse en hacer uso de la información de los indicadores financieros propuestos, del direccionamiento estratégico presentado y el plan ambiental presentado ya que les permitirá realizar mejoras acerca de la situación financiera, administrativa, social y ambiental de la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- Ramirez. R). (2008). *Metodología Diseño y desarrollo del proceso de investigación*. Mexico: Mc Graw Hill.
- Asamblea Nacional del Ecuador. (2012). *Ley Organica de Economia Popular y Solidaria y del Sistema Financiero Popular y Solidario*.
- Bernal, C. A. (2006). *Metodología de la Investigación*. Mexico : Pearson Educación.
- Cruz. L. (2002). *Diferencia de las Economía convencional y solidaria*. Mexico: Tipos de Econimía. Panamá.
- Coraggio, J. L. (2012). *La economía social y solidaria y el papel de la economia popular en la estructura económica*. Quito: Abya-Yala.
- Coraggio, Jose Luis. (2009). *Economia Social Y Solidaria*. Quito: Abya-Yala.
- Cruzatti, I. P. (1997). *Metodologia de la Investigación Científica*. Haiti: Graficas Fuentes.
- Ishikawa, K. (1985). *Control de la Calidad Total*. Barcelona: Norma.
- James R, W. M. (2008). *Administración y Control de la Calidad*. México: S.A la lectura.
- Ley de Economia Poppular y Solidaria. (2013). *Ley Organica de Econimía Popular y Solidaria*. Quito.
- Morales. (2013). *Modelos Administrativos para la Gestión*. México: La lectura.
- Torres P. (2014). Torres. P. Obtenido de Concepto de Gestión: <http://definicion.de/gestion/>
- Padilla, M. T. (2012). *Metodologia de la Investigacion*. México: 1ª ed. trillas.
- PNBV. (213 2017). *Plan Nacional del Buen Vivir*. Quito .
- Reglamento A La Ley Organica de la Economia Popular y Solidaria. (2012). Quito.
- Rosales, L. A. (2010). *Diccionario Financiero y Economia Popular y Solidaria*. Quito: imprefepp.
- Ruiz, G. C. (2013). *Corporacion Nacional de finanzas Populares y Solidarias*. Obtenido de <http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/385/File/Geovanny%20Cardoso%20c.pdf>
- Zorrilla, M. T. (1997). *Metodologia de la Investigación*. México: Mc Graw-Hill
- Sergio Hernandez y Rodriguez, A. P. (2011). *Fundamentos de Gestion empresarial*. México: Mc Graw-Hill.

**ANEXOS**

**ANEXOS**